

---

# Bachelorarbeit

---

Frau  
**Marie Berthold**

**Der demografische Wandel  
und seine Bedeutung für die  
Schulung von Mitarbeitern**

Mittweida, 2012

## **Bachelorarbeit**

---

# **Der demografische Wandel und seine Bedeutung für die Schulung von Mitarbeitern**

Autor:

**Frau**

**Marie Berthold**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft (B. A.)**

Seminargruppe:

**BW09w1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Frank Schumann**

Einreichung:

**Mittweida, 22.10.2012**



## **Bachelor Thesis**

---

# **The demographic change and its implications for the training of employees**

author:

**Ms.**

**Marie Berthold**

course of studies:

**Business management (B. A.)**

seminar group:

**BW09w1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

second examiner:

**Frank Schumann**

submission:

**Mittweida, 22.10.2012**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Marie, Berthold:

Der demografische Wandel und seine Bedeutung für die Schulung von Mitarbeitern. – 2012 . - XI, 91, CLII S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2012

## **Referat:**

Inhalt dieser Arbeit ist die Auseinandersetzung des demografischen Wandels und seine Bedeutung für die Schulung von Mitarbeitern. Ziel ist es, eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen. Dabei wird theoretisches Wissen vermittelt und anschließend mit Hilfe einer Umfrage auf die Vorgehensweise in deutschen Unternehmen projiziert.

# Inhalt

## Inhalt I

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Die gesellschaftlichen Veränderungen .....</b>	<b>14</b>
2.1 Indikatoren .....	15
2.1.1 Das Entstehen eines massiven Geburtenrückgangs .....	15
2.1.2 Eine immer älter werdende Bevölkerung .....	19
2.1.3 Die Bedeutung von Migration .....	22
2.2 Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Lebens.....	25
2.2.1 Die Familie .....	26
2.2.2 Die Bildung.....	27
2.2.3 Die Gesundheit .....	29
2.2.4 Der Arbeitsmarkt .....	30
2.3 Zukunftsperspektiven für die neu entstehende Bevölkerung.....	32
<b>3 Der demografische Wandel im Personalmanagement.....</b>	<b>35</b>
3.1 Begriffsabgrenzung „älterer Arbeitnehmer“.....	37
3.2 Leistungsfähigkeit im Alter- Begriffsbildung .....	39
3.2.1 Physiologische Parameter.....	40
3.2.2 Fluide Intelligenz .....	41
3.2.3 Kristallisierte Intelligenz.....	41
3.2.4 Modelle der Leistungsfähigkeit .....	42
3.2.5 Vergleich jüngere Arbeitnehmer und ältere Arbeitnehmer .....	43
3.3 Rekrutierung.....	44
3.4 Altersstrukturanalyse.....	46
3.4.1 Jugendzentrierte Altersstruktur.....	47
3.4.2 Alterszentrierte Altersstruktur .....	48
3.5 Das Total Rewards- Modell .....	48
3.6 Lohnentwicklungen nach Art der Beschäftigung .....	50
3.7 Sinn und Zweck der Altersversorgung.....	52

3.8	<i>Gesundheitsförderung im Unternehmen zum Schutz älterer Arbeitnehmer ...</i>	54
3.9	<i>Personalentwicklung .....</i>	55
3.9.1	Lernmethoden älterer Arbeitnehmer .....	56
3.9.2	Methoden und Techniken zum Erhalt und Weitergabe von Wissen .....	57
3.9.2.1	Altersbezogene Personaleinsatzmatrix.....	58
3.9.2.2	Arbeits-/ Anforderungswechsel.....	58
3.9.2.3	Altersgerechte Laufbahngestaltung .....	58
3.9.2.4	Individueller Entwicklungsplan.....	59
3.9.2.5	Mitarbeiterentwicklungs-/Zukunftsgespräche.....	59
3.9.2.6	Gesprächsrunden.....	59
3.9.2.7	Qualifizierungszeit .....	59
3.9.2.8	Blockmodell.....	60
3.9.2.9	Lernzeitkonten.....	60
3.9.2.10	Wanderjahre.....	60
3.9.2.11	Unternehmensinterne Zeitarbeitsfirmen.....	61
3.9.2.12	Modell der alternativen Karriere.....	61
3.9.2.13	Mentoring-/Patenprogramme.....	61
3.9.2.14	Kompetenz-Teams .....	62
<b>4</b>	<b>Umfrage zur Schulung älterer Arbeitnehmer.....</b>	<b>63</b>
4.1	<i>Der Onlinefragebogen .....</i>	63
4.2	<i>Ergebnisse der Umfrage.....</i>	64
4.2.1	Auswertung der Gesamtteilnehmer .....	64
4.2.2	Auswertung nach Branchen .....	70
4.2.2.1	Herstellendes Gewerbe .....	70
4.2.2.2	Verarbeitendes Gewerbe.....	77
4.2.2.3	Gesundheits- und Sozialwesen .....	82
4.2.2.4	Automobilbranche .....	86
4.2.2.5	Handelsbranche .....	92
4.2.2.6	Andere .....	98
<b>5</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>104</b>
<b>Literatur</b>		<b>107</b>
<b>Anlagen</b>		<b>111</b>
<b>Anlagen, Teil 1 .....</b>		<b>CXII</b>
<b>Anlagen, Teil 2.....</b>		<b>CXVII</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>		<b>153</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittsalter in Sachsen (2012) .....	14
Abbildung 2: Durchschnittliche Kinderzahl Deutschland (2006).....	17
Abbildung 3: Grundeinstellung zu Kindern – Bevölkerung mit Hochschulabschluss (2003) .....	18
Abbildung 4: Kinder pro Frau im Ost-West-Vergleich (2004) .....	19
Abbildung 5: Altersstruktur im Wandel der Jahre (2004).....	20
Abbildung 6: Lebenserwartung in Deutschland (2010) .....	21
Abbildung 7: Altersentwicklung in den neuen und alten Bundesländern Deutschlands (2004).....	22
Abbildung 8: Wanderungssaldo Deutschlands (2006) .....	23
Abbildung 9: Wanderungsgewinn in Deutschland (2004) .....	24
Abbildung 10: Entwicklung der Schülerzahlen in Deutschland (2006) .....	28
Abbildung 11: Rentenbezugsdauer bei Frauen und Männern in Jahren (2006) .....	30
Abbildung 12: Bevölkerungszahlentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen (2006)	31
Abbildung 13: Lebenslauf heute und in Zukunft (2006).....	35
Abbildung 14: Einflussfaktoren des Alterns (2006) .....	37
Abbildung 15: Ab wann ist man älterer Arbeitnehmer? (2005).....	38
Abbildung 16: Veränderungen der Leistungsvoraussetzungen (2007).....	40
Abbildung 17: Erholungspausen im Zusammenhang von Art der Arbeit und Alter (1999)	40
Abbildung 18: Lebensverlauf fluide und kristallisierte Intelligenz (1990) .....	42

---

Abbildung 19: Altersstrukturen (2007) .....	47
Abbildung 20: Total Rewards- Modell (2007) .....	49
Abbildung 21: Lohnentwicklung verschiedener Beschäftigten (2004) .....	51
Abbildung 22: Beeinflussbarkeit der Arbeitsfähigkeit im Alter (2007) .....	54
Abbildung 23: Arbeitsplatztypen (2007) .....	58
Abbildung 24: Beteiligung Umfrage .....	64
Abbildung 25: Renteneintritt Gesamtteilnehmer .....	65
Abbildung 26: Veränderungen Eigenschaften der Gesamtteilnehmer .....	67
Abbildung 27: Maßnahmen im Personalmanagement der Gesamtteilnehmer .....	68
Abbildung 28: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm der Gesamtteilnehmer .....	69
Abbildung 29: Entwicklung Altersdurchschnitt im herstellenden Gewerbe .....	71
Abbildung 30: Aussagen ältere Mitarbeiter im herstellenden Gewerbe .....	72
Abbildung 31: Älterer Arbeitnehmer im herstellenden Gewerbes .....	74
Abbildung 32: Weiterbildungsbarrieren des herstellenden Gewerbes .....	75
Abbildung 33: Umsetzung Dokumentation von Wissen im herstellenden Gewerbe .....	76
Abbildung 34: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im herstellenden Gewerbe .....	76
Abbildung 35: Aussagen ältere Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe .....	79
Abbildung 36: Maßnahmen im Personalmanagement im verarbeitenden Gewerbe .....	80
Abbildung 37: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im verarbeitenden Gewerbe .....	81
Abbildung 38: Renteneintritt im Gesundheits- und Sozialwesen .....	83
Abbildung 39: Aussagen ältere Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen .....	84
Abbildung 40: Bewertung Lernzeitkonto im Gesundheits- und Sozialwesen .....	86
Abbildung 41: Entwicklung Altersdurchschnitt in der Automobilbranche .....	87

---

Abbildung 42: Aussagen ältere Arbeitnehmer in der Automobilbranche .....	88
Abbildung 43: Älterer Arbeitnehmer in der Automobilbranche .....	89
Abbildung 44: Weiterbildungsbarrieren in der Automobilbranche.....	91
Abbildung 45: Umsetzung Dokumentation von Wissen in der Automobilbranche .....	92
Abbildung 46: Entwicklung Altersdurchschnitt im Handel .....	93
Abbildung 47: Veränderungen Eigenschaften im Handel.....	95
Abbildung 48: Maßnahmen im Personalmanagement im Handel .....	96
Abbildung 49: Bewertung Lernzeitkonto im Handel .....	97
Abbildung 50: Umsetzung Dokumentation von Wissen im Handel.....	97
Abbildung 51: Entwicklung Altersdurchschnitt Andere .....	98
Abbildung 52: Aussagen zu ältere Mitarbeiter Andere .....	100
Abbildung 53: Älterer Arbeitnehmer Andere .....	101
Abbildung 54: Weiterbildungsbarrieren Andere .....	102
Abbildung 55: Umsetzung Dokumentation von Wissen Andere .....	103
Abbildung 56: Anzahl der Teilnehmer.....	CXVII
Abbildung 57: Teilnehmer nach Branchen.....	CXVII
Abbildung 58: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter der Gesamtteilnehmer.....	CXVIII
Abbildung 59: Entwicklung Altersdurchschnitt der Gesamtteilnehmer.....	CXVIII
Abbildung 60: Renteneintritt der Gesamtteilnehmer .....	CXVIII
Abbildung 61: Aussagen ältere Mitarbeiter der Gesamtteilnehmer .....	CXIX
Abbildung 62: Veränderungen Eigenschaften der Gesamtteilnehmer.....	CXIX
Abbildung 63: Älterer Arbeitnehmer der Gesamtteilnehmer.....	CXIX
Abbildung 64: Altersstruktur bei Neueinstellungen der Gesamtteilnehmer.....	CXX

---

Abbildung 65: Maßnahmen Personalmanagement der Gesamtteilnehmer .....	CXX
Abbildung 66: Weiterbildungsbarrieren der Gesamtteilnehmer .....	CXX
Abbildung 67: Bewertung Blockmodell der Gesamtteilnehmer .....	CXXI
Abbildung 68: Bewertung Lernzeitkonto der Gesamtteilnehmer .....	CXXI
Abbildung 69: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm der Gesamtteilnehmer .....	CXXI
Abbildung 70: Umsetzung Dokumentation von Wissen der Gesamtteilnehmer.....	CXXII
Abbildung 71: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche der Gesamtteilnehmer .....	CXXII
Abbildung 72: Erstellung Entwicklungsplan der Gesamtteilnehmer .....	CXXII
Abbildung 73: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im herstellenden Gewerbe .....	CXXIII
Abbildung 74: Entwicklung Altersdurchschnitt im herstellenden Gewerbe .....	CXXIII
Abbildung 75: Renteneintritt im herstellenden Gewerbe .....	CXXIII
Abbildung 76: Aussagen ältere Mitarbeiter im herstellenden Gewerbe .....	CXXIV
Abbildung 77: Veränderungen Eigenschaften im herstellenden Gewerbe .....	CXXIV
Abbildung 78: Älterer Arbeitnehmer im herstellenden Gewerbe.....	CXXIV
Abbildung 79: Altersstruktur bei Neueinstellungen im herstellenden Gewerbe .....	CXXV
Abbildung 80: Maßnahmen Personalmanagement im herstellenden Gewerbe.....	CXXV
Abbildung 81: Weiterbildungsbarrieren im herstellenden Gewerbe.....	CXXV
Abbildung 82: Bewertung Blockmodell im herstellenden Gewerbe .....	CXXVI
Abbildung 83: Bewertung Lernzeitkonto im herstellenden Gewerbe .....	CXXVI
Abbildung 84: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im herstellenden Gewerbe ..	CXXVI
Abbildung 85: Umsetzung Dokumentation von Wissen im herstellenden Gewerbe .	CXXVII



---

Abbildung 86: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im herstellenden Gewerbe .....	CXXVII
Abbildung 87: Erstellung Entwicklungsplan im herstellenden Gewerbe .....	CXXVII
Abbildung 88: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXVIII
Abbildung 89: Entwicklung Altersdurchschnitt im verarbeitenden Gewerbe.....	CXXVIII
Abbildung 90: Renteneintritt im verarbeitenden Gewerbe.....	CXXVIII
Abbildung 91: Aussagen ältere Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe.....	CXXIX
Abbildung 92: Veränderungen Eigenschaften im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXIX
Abbildung 93: Älterer Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXIX
Abbildung 94: Altersstruktur bei Neueinstellungen im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXX
Abbildung 95: Maßnahmen Personalmanagement im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXX
Abbildung 96: Weiterbildungsbarrieren im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXX
Abbildung 97: Bewertung Blockmodell im verarbeitenden Gewerbe.....	CXXXI
Abbildung 98: Bewertung Lernzeitkonto im verarbeitenden Gewerbe.....	CXXXI
Abbildung 99: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im verarbeitenden Gewerbe	CXXXI
Abbildung 100: Bewertung Dokumentation von Wissen im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXXII
Abbildung 101: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXXII
Abbildung 102: Erstellung Entwicklungsplan im verarbeitenden Gewerbe .....	CXXXII
Abbildung 103: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im Handel.....	CXXXIII
Abbildung 104: Entwicklung Altersdurchschnitt im Handel.....	CXXXIII
Abbildung 105: Renteneintritt im Handel .....	CXXXIII
Abbildung 106: Aussagen ältere Mitarbeiter im Handel .....	CXXXIV

---

Abbildung 107: Veränderungen Eigenschaften im Handel.....	CXXXIV
Abbildung 108: Älterer Arbeitnehmer im Handel.....	CXXXIV
Abbildung 109: Altersstruktur bei Neueinstellungen im Handel.....	CXXXV
Abbildung 110: Maßnahmen Personalmanagement im Handel .....	CXXXV
Abbildung 111: Weiterbildungsbarrieren im Handel.....	CXXXV
Abbildung 112: Bewertung Blockmodell im Handel.....	CXXXVI
Abbildung 113: Bewertung Lernzeitkonto im Handel .....	CXXXVI
Abbildung 114: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im Handel .....	CXXXVI
Abbildung 115: Umsetzung Dokumentation von Wissen im Handel.....	CXXXVII
Abbildung 116: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im Handel .....	CXXXVII
Abbildung 117: Erstellung Entwicklungsplan im Handel .....	CXXXVII
Abbildung 118: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter in der Automobilbranche .....	CXXXVIII
Abbildung 119: Entwicklung Altersdurchschnitt in der Automobilbranche .....	CXXXVIII
Abbildung 120: Renteneintritt in der Automobilbranche .....	CXXXVIII
Abbildung 121: Aussagen ältere Mitarbeiter in der Automobilbranche.....	CXXXIX
Abbildung 122: Veränderungen Eigenschaften in der Automobilbranche .....	CXXXIX
Abbildung 123: Älterer Arbeitnehmer in der Automobilbranche .....	CXXXIX
Abbildung 124: Altersstruktur bei Neueinstellungen in der Automobilbranche .....	CXL
Abbildung 125: Maßnahmen Personalmanagement in der Automobilbranche.....	CXL
Abbildung 126: Weiterbildungsbarrieren in der Automobilbranche.....	CXL
Abbildung 127: Bewertung Blockmodell in der Automobilbranche .....	CXLI
Abbildung 128: Bewertung Lernzeitkonto in der Automobilbranche .....	CXLI

---

Abbildung 129: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm in der Automobilbranche .....	CXLI
Abbildung 130: Umsetzung Dokumentation von Wissen in der Automobilbranche .....	CXLII
Abbildung 131: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche in der Automobilbranche .....	CXLII
Abbildung 132: Erstellung Entwicklungsplan in der Automobilbranche .....	CXLII
Abbildung 133: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen .	CXLIII
Abbildung 134: Entwicklung Altersdurchschnitt im Gesundheits- und Sozialwesen ...	CXLIII
Abbildung 135: Renteneintritt im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLIII
Abbildung 136: Aussagen ältere Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLIV
Abbildung 137: Veränderungen Eigenschaften im Gesundheits- und Sozialwesen ...	CXLIV
Abbildung 138: Älterer Arbeitnehmer im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLIV
Abbildung 139: Altersstruktur bei Neueinstellungen im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLV
Abbildung 140: Maßnahmen Personalmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLV
Abbildung 141: Weiterbildungsbarrieren im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLV
Abbildung 142: Bewertung Blockmodell im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLVI
Abbildung 143: Bewertung Lernzeitkonto im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLVI
Abbildung 144: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLVI
Abbildung 145: Umsetzung Dokumentation von Wissen im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLVII
Abbildung 146: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLVII
Abbildung 147: Erstellung Entwicklungsplan im Gesundheits- und Sozialwesen .....	CXLVII

Abbildung 148: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter Andere .....	CXLVIII
Abbildung 149: Entwicklung Altersdurchschnitt Andere .....	CXLVIII
Abbildung 150: Renteneintritt Andere .....	CXLVIII
Abbildung 151: Aussagen ältere Mitarbeiter Andere.....	CXLIX
Abbildung 152: Veränderungen Eigenschaften Andere .....	CXLIX
Abbildung 153: Älterer Arbeitnehmer Andere .....	CXLIX
Abbildung 154: Altersstruktur bei Neueinstellungen Andere .....	CL
Abbildung 155: Maßnahmen Personalmanagement Andere.....	CL
Abbildung 156: Weiterbildungsbarrieren Andere .....	CL
Abbildung 157: Bewertung Blockmodell Andere .....	CLI
Abbildung 158: Bewertung Lernzeitkonto Andere.....	CLI
Abbildung 159: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm Andere.....	CLI
Abbildung 160: Umsetzung Dokumentation von Wissen Andere .....	CLII
Abbildung 161: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche Andere .....	CLII
Abbildung 162: Erstellung Entwicklungsplan Andere .....	CLII

## Abkürzungsverzeichnis

<b>BRD</b>	Bundesrepublik Deutschland
<b>DDR</b>	Deutsche Demokratische Republik
<b>IfD</b>	Institut für Demoskopie
<b>USA</b>	United States of America
<b>BIBB</b>	Bundesinstitut für Berufsbildung

# 1 Einleitung

„Alter ist zu einem Problem der modernen Gesellschaft geworden. Es ist aber auch eine Herausforderung“. <sup>1</sup> Da dieses Zitat von P. B. Baltes immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist das Anliegen dieser Arbeit, dieses zu prüfen.

Diese Arbeit setzt sich mit der Thematik des demografischen Wandels und seine Bedeutung für die Schulung von Mitarbeitern auseinander. Ziel soll dabei sein, zu Beginn dem Leser einen Überblick über das Thema zu verschaffen um im Laufe der Arbeit Einblicke in Theorie, als auch in die Praxis zu geben.

Der erste Teil gibt einen Einblick in aktuelle Auseinandersetzungen dieses stark diskutierten Themas. Des Weiteren werden Indikatoren für demografische Veränderungen einer Gesellschaft aufgezeigt. Außerdem werden Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Lebens prognostiziert. Das Ende des ersten Teiles beinhaltet, zur Beendigung des groben Einblickes, Zukunftsaussichten, welche so in dieser Art mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten könnten.

Der zweite Teil beschäftigt sich anschließend speziell mit dem demografischen Wandel und seine Bedeutung für die Schulung von Mitarbeitern. Dabei soll ein Einblick geschaffen werden, wie Unternehmen diese Thematik handhaben können. Eingegangen wird hierbei auf Definitionen und verschiedene Modelle und Methoden, welche es dem Personalmanagement ermöglichen einfacher dieser Entwicklung zu begegnen.

Der dritte Teil beinhaltet eine Umfrage zum Thema dieser Arbeit. Dabei wurden Unternehmen verschiedener Branchen Fragen gestellt, welche sie einzuschätzen oder wahrheitsgemäß zu beantworten hatten. Ziel dieser Umfrage soll die kritische Auseinandersetzung zwischen der in der Fachliteratur angegebenen Modellen und Methoden und der Anwendbarkeit dieser in der Praxis sein.

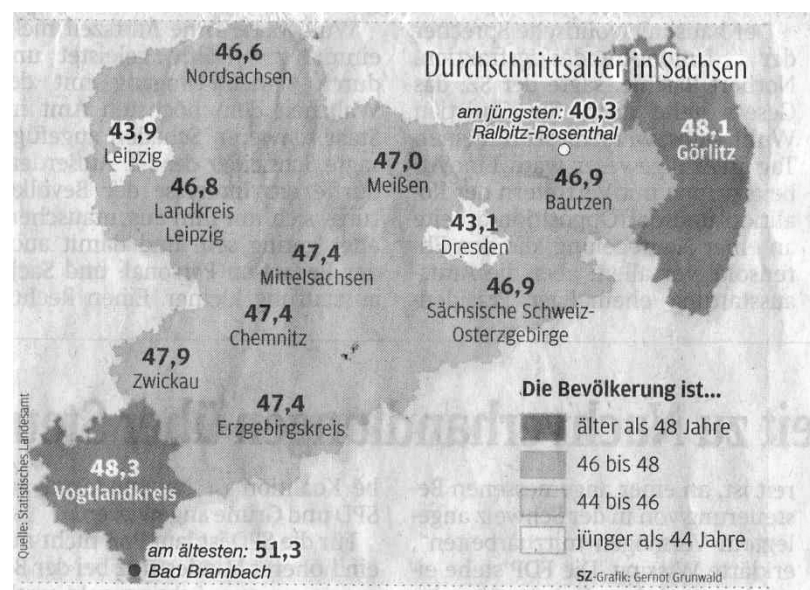
Das Ende dieser Arbeit stellt ein Fazit dar, welches sich sowohl auf theoretische Aspekte, als auch auf gesammelte Erkenntnisse des Fragebogens beziehen wird.

---

<sup>1</sup> P. B. Baltes

## 2 Die gesellschaftlichen Veränderungen

Wo auch immer man hinschaut, verschiedene Aussagen sind nicht zu übersehen. Zu lesen sind Überschriften wie „Aussichten für die deutsche Gesellschaft“, „Wir werden immer älter“ oder „Die Geburten sind weiterhin rückläufig“. So konnten sächsische Bürger erst vor Kurzem im Gegensatz zu den anderen Überschriften in der regionalen Tageszeitung lesen: „Dresden hält sich jung“. Die Statistik dieses Artikels bezog sich auf die immer älter werdende Bevölkerung im Freistaat Sachsen. Dabei wurde das Durchschnittsalter sächsischer Städte ermittelt. Die Landeshauptstadt Dresden schnitt dabei erstaunlich gut ab. Dresdner Bürger sind im Durchschnitt 43,1 Jahre alt, wohin gegen die älteste sächsische Stadt, der vogtländische Kurort Bad Brambach, mit einem Durchschnittsalter von 51,3 Jahren abschnitt. Die jüngste Stadt Sachsens ist der Ort Ralbitz- Rosenthal mit einem Alter von durchschnittlich 40,3 Jahre.<sup>2</sup>



**Abbildung 1: Durchschnittsalter in Sachsen (2012)**

Wie auf der Abbildung 1 zu sehen ist, beträgt das Alter sächsischer Bürger durchschnittlich 46 bis 48 Jahre. Die Tendenz ist steigend, denn unsere Gesellschaft wird immer älter. Doch diese Entwicklung ist nicht nur im Freistaat Sachsen festzustellen, sondern in allen

<sup>2</sup> Vgl. Sächsische Zeitung „Dresden hält sich jung“, verfügbar am 22.08.2012 Titelseite

Industrieländern der Welt. Nur in wenigen Entwicklungsländern nimmt die Entwicklung der Bevölkerung nicht denselben Verlauf.

Diese Thematik, Auswirkungen auf unsere Gesellschaft sowie Zukunftsperspektiven und vor allem die Gründe für den Wandel der Bevölkerungsstruktur, soll Gegenstand dieses Kapitels sein.

## **2.1 Indikatoren**

Die Veränderungen der heutigen Gesellschaft sind nicht mehr aufzuhalten. Doch wo kommen all diese Probleme her? Diese Frage wird durch drei wichtige Indikatoren für den demografischen Wandel beantwortet. Zum einen ist es die geringe Geburtenrate, welche die Sterberate nicht mehr abdeckt und dadurch eine konstant bleibende Bevölkerungszahl verhindert. Zum anderen ist es eine immer älter werdende Bevölkerung, deren Lebenserwartung immer mehr ansteigt, welche sich vor allem durch eine immer besser werdende medizinische Behandlung von altersspezifischen Krankheiten und durch die Heilung von lebensbedrohlichen Erkrankungen auszeichnet. Letztendlich lassen sich demografische Veränderungen auch durch einen dritten Indikator, der Zu- und Abwanderung erklären. Globale Veränderungen spielen eine große Rolle, denn in vielen Ländern der Welt herrscht ein massiver Fachkräftemangel, welcher veranlasst, dass Menschen in andere Länder auswandern, um dort ein neues Leben zu beginnen.

### **2.1.1 Das Entstehen eines massiven Geburtenrückgangs**

Die rückläufige Geburtenrate ist ein Prozess, welcher schon vor Jahrzehnten begann und von Generation zu Generation immer weiter zunehmen wird.

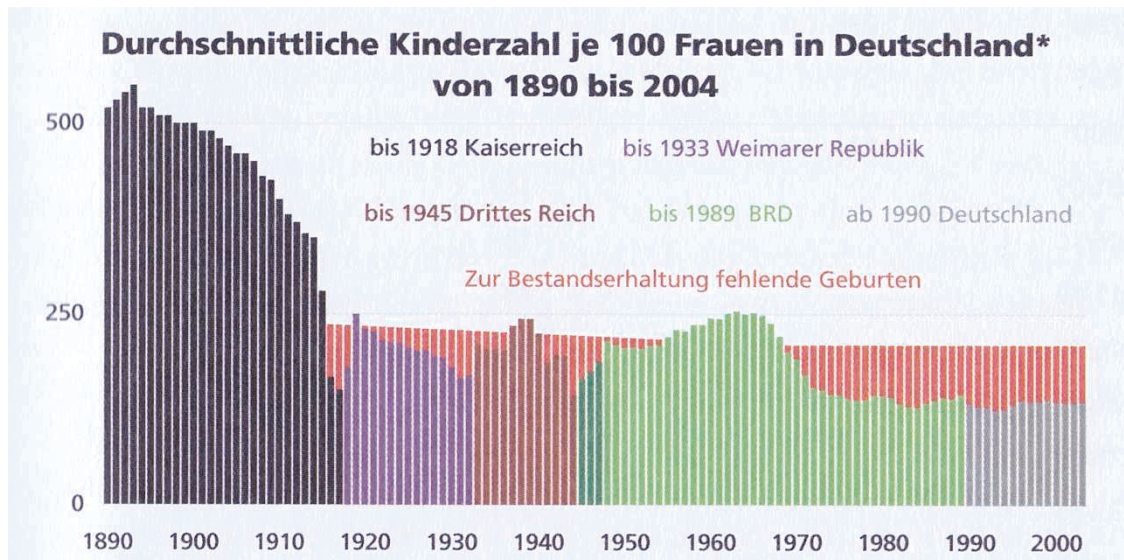
Die Abbildung 2 zeigt deutlich, dass die Anzahl der Geburten pro Frau zum einen stark abhängig von der wirtschaftlichen Lage und von Kriegen beeinflusst werden und zum anderen von medizinischen Fortschritten geprägt sind. Von Anfang des letzten Jahrhunderts bis hin zum Ersten Weltkrieg bekam durchschnittlich jede Frau zwischen 2,18 und 5,0 Kinder. In den beiden Jahren nach dem Ersten Weltkrieg stieg das Geburtenniveau wieder an, da die Bevölkerung die Familienplanung anschließend nachholte. Doch zwei Jahre nach dem Ersten Weltkrieg bis hin zum Zweiten Weltkrieg sanken die Geburtenzahlen deutlich. Das Reproduktionsniveau verringerte sich auf 2,1 Kinder pro Frau, um den Fortbestand der deutschen Gesellschaft zu gewährleisten. Nach dem Zweiten Weltkrieg kamen viele Männer nicht mehr nach Hause, sodass jede vierte deutsche Frau kinderlos



blieb. In den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts stiegen die Geburtenzahlen bis Anfang der siebziger Jahre an. Gründe hierfür waren gute wirtschaftliche Voraussetzungen. Eine Entscheidung seitens der Frau zwischen Familie und Karriere stand zu dem Zeitpunkt noch nicht zur Debatte. Die Bevölkerung sah zuversichtlich in die Zukunft. Ab den siebziger Jahren entstand ein Rückgang, welcher als „Pillenknick“ bezeichnet wird. Die Pharmakonzerne entwickelten die „Anti-Baby-Pille“, welche das Verhindern von ungewollten Schwangerschaften und damit weniger Kinder mit sich brachte. Doch entgegen vielen Statistiken und Vermutungen ist dies nicht der Grund für den massiven Geburtenrückgang dieser Zeit. Frauen, die in den sechziger Jahren früh Kinder gebaren, bekamen in den siebziger Jahren keine Kinder mehr, da die Familienplanung schon abgeschlossen war. Seit dieser Zeit werden rund 30 Prozent weniger Kinder geboren, welche die Erhaltung der Bevölkerung hemmt. In den neunziger Jahren entstand ein weiterer Punkt, der zum Geburtenrückgang beitrug. Die Wiedervereinigung Deutschlands verunsicherte viele Familien, vor allem in Regionen des Ostens. Verunsicherungen in Bezug auf die Zukunft und Existenz von Familien in den neuen Bundesländern verbreiteten sich, sodass die ostdeutsche Bevölkerung weniger Kinder bekam, als noch zu Zeiten der Deutschen Demokratischen Republik. Im Gegensatz zu den Frauen in Westdeutschland war es in der DDR üblich jung zu heiraten und Kinder zu bekommen. Ohne eine Eheschließung war es kaum möglich, eine gemeinsame Wohnung zu beziehen. Frauen hatten zum Teil keinerlei Einkommenseinbußen, wenn sie sich für eine Familie entschieden, eine umfangreiche Kinderbetreuung und der Erhalt des Arbeitsplatzes waren gewährleistet und von der Regierung so gewollt. Vollkommen anders wurde die Situation der ostdeutschen Frauen mit der Wende, denn zu groß waren die Ängste und die Unsicherheit, wie sich das Leben in Deutschland von nun an verändern würde.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 35-37



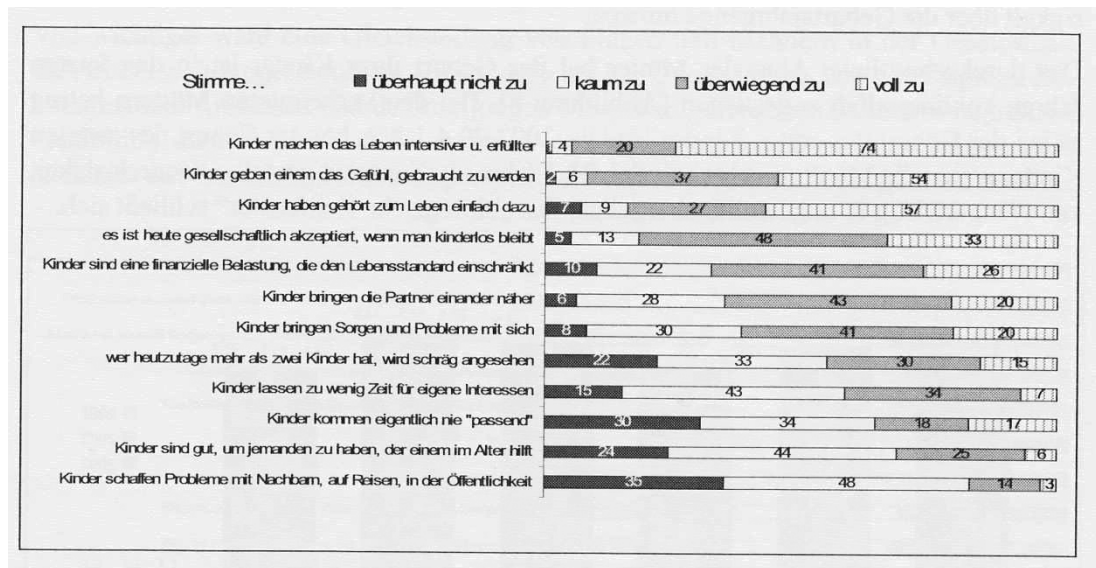
**Abbildung 2: Durchschnittliche Kinderzahl Deutschland (2006)**

Des Weiteren haben sich verschiedene Lebensformen im Laufe der Zeit in unserer Gesellschaft gebildet. Der Trend geht hin zu kinderlosen oder mit Kindern geführten nicht ehelichen Lebensformen und Partnerschaften, welche verschiedene Haushalte führen, Alleinerziehende und zu Ein- Personen- Haushalten, den sogenannten „Single-Haushalten“. Dieses wird durch hohe Scheidungsraten und niedrige Geburtenraten geprägt.<sup>4</sup>

Weitere Gründe lassen sich vermutlich in dem heutigen Verlauf der Ausbildung finden. Ein Teil der weiblichen Bevölkerung bevorzugt es, im Anschluss an den Schulabschluss ein Studium zu absolvieren. Dabei sind fünf Jahre und mehr üblich, um einen Hochschulabschluss zu erlangen. Im Anschluss wird meist eine Arbeitsstelle gesucht und mehrere Jahre in dem studierten Fach gearbeitet. Es ist daher keine Seltenheit, dass Frauen sich im geburtenfähigen Alter noch im Studium befinden und nicht vor Vollendung des 30. Lebensjahres erstmals anfangen, an Familienplanung zu denken, geschweige denn Kinder zu bekommen. So haben fast 50 Prozent aller 35 bis 39 Jahre alten Frauen in Westdeutschland, welche in einem Haushalt ohne Kind leben, einen Hochschulabschluss.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Praxis Geographie, „Immer älter? Demographische Entwicklungen in Industrieländern“, Westermann, 2010, S. 7

<sup>5</sup> Vgl. Geo, „Deutschlands Zukunft“, 2004, S. 100-101



**Abbildung 3: Grundeinstellung zu Kindern – Bevölkerung mit Hochschulabschluss (2003)**

Wie in Abbildung 3 einer Befragung des IfD von 2003 zu sehen ist, wollen nur 42 Prozent der Bevölkerung mit Hochschulabschluss ohne Kinder „bestimmt“ Kinder und nur 35 Prozent denken „eventuell“ an ein Leben mit Kindern. Des Weiteren fällt auf, dass 48 Prozent der kinderlosen Hochschulabsolventen der Meinung sind, dass es in der heutigen Gesellschaft akzeptiert wird, keine Kinder zu haben.<sup>6</sup>

Während in Westdeutschland bei Frauen der Trend zur Kinderlosigkeit zunimmt, wollen in ausgewählten Gebieten des Ostens Deutschlands Männer gerne Kinder, doch es sind kaum Frauen für eine Familienplanung vorhanden, so zum Beispiel in Hoyerswerda. Auf die Gruppe der 18 bis 29 Jahre alten Männer im geburtenfähigen Alter kommen auf 100 Männer gerade einmal 83 Frauen. Die männliche Bevölkerung im Gebiet von Hoyerswerda möchte gern eine Familie, findet aber keine Frau. Dies ist ein Phänomen, welches mit der Abwanderung von Frauen zu begründen ist, die in strukturschwachen Gebieten schwer eine Arbeit finden und deshalb ihre Heimat verlassen.<sup>7</sup> Solange in dieser Region die Arbeitslosigkeit überwiegt und keine attraktiven Jobs für Frauen geschaffen werden, wird die Zahl der Geburten weiter rückläufig bleiben. Anders sieht es in strukturstarken Gebieten der neuen Bundesländer aus. Denn hier ist seit Mitte der neunziger Jahre ein

<sup>6</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 23

<sup>7</sup> Vgl. Geo, „Deutschlands Zukunft“, 2004, S. 102-104

Anstieg der Geburten zu verzeichnen. Doch auch dieser Anstieg genügt nicht, um vorangegangene Generationen durch eine neugeborene Generation zu ersetzen.<sup>8</sup>

In der Abbildung 4 wird dargestellt, dass in den alten Bundesländern die Anzahl der Kinder pro Frau seit 1975 etwa unverändert ist. Die westdeutschen Bürger haben sich von der Wiedervereinigung Deutschlands nicht beeindrucken lassen. In den neuen Bundesländern steigt stattdessen die Geburtenrate weiter an. Im Jahre 2010 war die Landeshauptstadt des Freistaates Sachsen, Dresden, die Stadt Deutschlands, welche die meisten Neugeburten aufweisen konnte.<sup>9</sup>

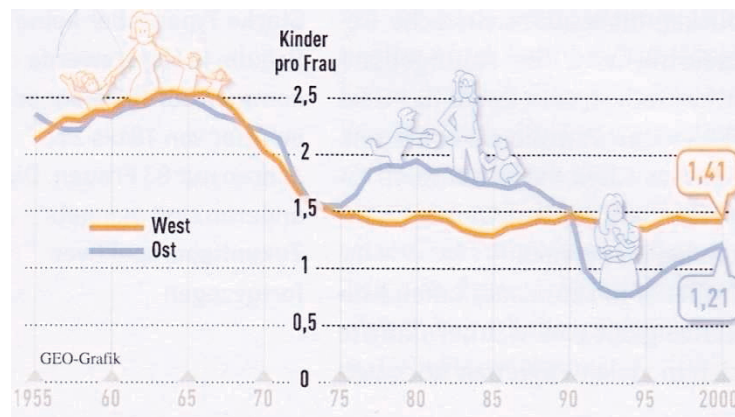


Abbildung 4: Kinder pro Frau im Ost-West-Vergleich (2004)

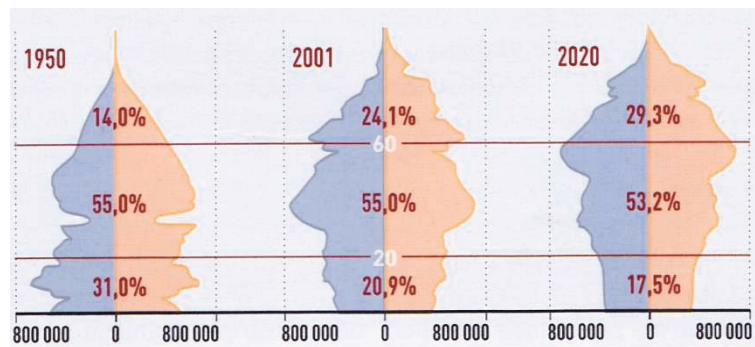
### 2.1.2 Eine immer älter werdende Bevölkerung

Im Gegensatz zu den immer weiter sinkenden Geburtenraten steht die immer älter werdende Gesellschaft, welche die deutsche Bevölkerung nachhaltig bedeutend verändern wird. Seit den siebziger Jahren sterben in Deutschland mehr Menschen, als neue geboren werden. Das Gebilde, welches als Alterspyramide bezeichnet wird, ähnelt schon seit einiger Zeit keiner Pyramide mehr. Weniger Geburten und ältere Menschen verzeichnet dieses Modell, welches umgangssprachlich als Pilz bekannt ist. Das Alter der Bevölkerung ist in den letzten 100 Jahren um circa 30 Jahre erheblich angestiegen. Besonders kritisch wird es für Deutschland, wenn der letzte starke Geburtenjahrgang aus den sechziger Jah-

<sup>8</sup> Vgl. Geo, „Deutschlands Zukunft“, 2004, S. 102-104

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.sz-online.de/nachrichten/artikel.asp?id=3004359> verfügbar am 12.09.2012

ren das Rentenalter erreicht. Dies wird in etwa zehn Jahren geschehen.<sup>10</sup> In Abbildung 5 wird diese Entwicklung speziell aufgezeigt.



**Abbildung 5: Altersstruktur im Wandel der Jahre (2004)**

Im Jahre 1950 hatte die deutsche Bevölkerung noch eine Altersstruktur, welche einer Pyramide ähnelte. Es gab mehr Kinder als Menschen über 60 Jahren. Der Großteil der Bevölkerung war zwischen 20 und 60 Jahre alt. Dagegen zeichnete sich um 2001 schon eine andere, stark veränderte Struktur ab. Noch immer war der Großteil der Bevölkerung zwischen 20 und 60 Jahre alt, doch es lebten mehr Menschen im Rentenalter in Deutschland als Personen unter 20 Jahren. Dieser Trend setzt sich in den laufenden Jahren weiter fort, wie auch im Jahre 2020 zu sehen ist, denn die Grafik zeigt, dass in naher Zukunft bedeutend mehr Menschen über 60 Jahre in unserer Gesellschaft leben werden, als unter 20-Jährige. Auch eine Schrumpfung der zwischen 20 und 60 Jahre alten Bevölkerung ist zu verzeichnen.

In Deutschland liegt die Lebenserwartung bei einem heute geborenen Jungen bei circa 80 Jahren und bei einem Mädchen dagegen bei circa 85 Jahren. Ganz anders war die Lebenserwartung vor mehr als 100 Jahren, denn da erreichte ein Junge im Jahre 1870 ein Alter von 36 Jahren und ein Mädchen ein Alter von 39 Jahren. Gründe dafür waren eine hohe Kindersterblichkeit und kaum erforschte Krankheiten, an welchen die Menschen damals erlagen. Inzwischen leben in unserer Gesellschaft über 5.000 Menschen, welche 100 Jahre alt sind, oder noch älter sind. Dadurch erhöht sich die Lebenserwartung und die Dauer der Zeit in sozialen Sicherungssystemen, wie der Bezug der gesetzlichen Rente. Außerdem werden Menschen nicht nur älter, sondern im Alter auch gesünder. Gründe hierfür sind eine verbesserte Gesundheitsprävention und der technische Fortschritt der

<sup>10</sup> Vgl. Geo, „Deutschlands Zukunft“, 2004, S. 93



Medizin. In Abbildung 6 wird das voraussichtliche Alter in Bezug auf das Geburtsjahr nochmals verdeutlicht.<sup>11</sup>



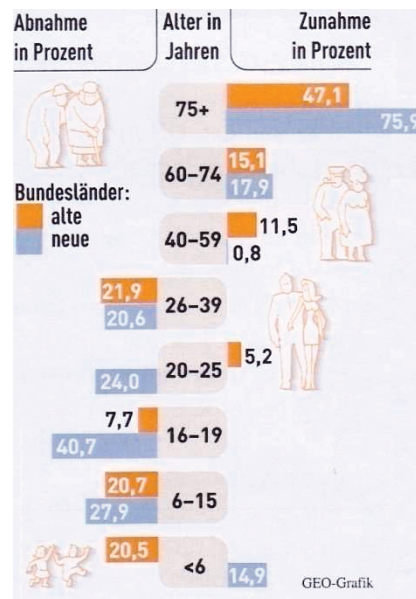
**Abbildung 6: Lebenserwartung in Deutschland (2010)**

Experten prognostizieren, dass zur Jahrhundertwende jeder siebte Bundesbürger 80 Jahre alt sein wird, oder älter. Etwa ein Drittel der deutschen Bevölkerung wird dann über 65 Jahre alt sein.<sup>12</sup> Besonders stark ist die Zahl der älteren Menschen im Osten Deutschlands. Im Anschluss an die Wiedervereinigung Deutschlands ist ein Großteil der Bevölkerung in den Westen Deutschlands abgewandert. Daher leben schon heute im Vergleich zu anderen Altersgruppen eine deutlich hohe Zahl an Rentnern in den neuen Bundesländern.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Vgl. Praxis Geographie, „Immer älter? Demographische Entwicklungen in Industrieländern“, Westermann, 2010, S. 7

<sup>12</sup> ebenda, S. 8

<sup>13</sup> ebenda, S. 8-9



**Abbildung 7: Altersentwicklung in den neuen und alten Bundesländern Deutschlands (2004)**

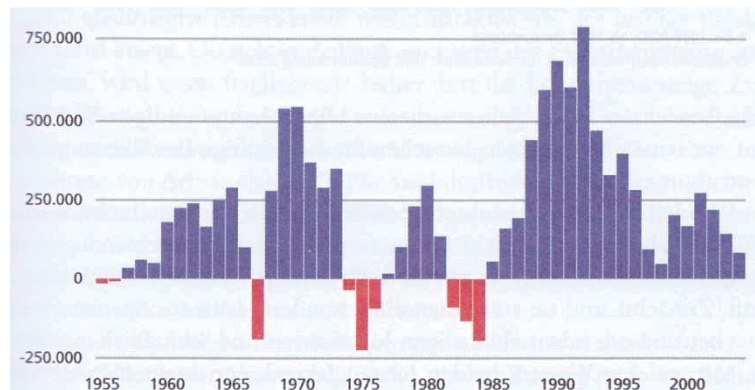
Die Abbildung 7 stellt deutlich dar, wie sich die Altersstruktur in den neuen und alten Bundesländern verändert hat und verändern wird. Dargestellt ist die Veränderung in dem Zeitraum von 1999 bis 2020. Währenddessen die Zahl der Kleinkinder in den neuen Bundesländern ansteigt, schrumpft sie in den alten Bundesländern. Besonders kritisch zu betrachten ist das Alter der über 75-Jährigen. Im Osten Deutschlands beträgt die Zunahme dieses Alters im Vergleich zu dem Westen Deutschlands 30 Prozent. Eine Abschwächung der immer älter werdenden Bevölkerung ist bis heute noch nicht zu verzeichnen.

### 2.1.3 Die Bedeutung von Migration

Ein weiterer bedeutender Faktor für den demografischen Wandel, besonders in Deutschland, sind die Zu- und Abwanderungen, die sogenannte Migration. Denn nicht nur die Sterberate und die Geburtenrate, sondern auch Zu- und Abwanderungen bestimmen die Altersstruktur und die Bevölkerungszahl in Deutschland. So kann durch ausreichend Migranten das Defizit zwischen Sterbe- und Geburtenrate gedeckt, das Durchschnittsalter reguliert und ein Bevölkerungswachstum möglich gemacht werden. Doch ähnlich wie die

Entscheidung für oder gegen ein Kind, wird die Migration auch von der wirtschaftlichen Lage eines Landes geprägt.<sup>14</sup>

Dieses Verhalten wird in der Abbildung 8 dargestellt. Es beschreibt die Zu- und Abwanderungen in Deutschland, welche durch Schwankungen gekennzeichnet sind, die wiederum eine Reaktion auf politische sowie ökonomische Entscheidungen zurückgeführt werden.<sup>15</sup>



**Abbildung 8: Wanderungssaldo Deutschlands (2006)**

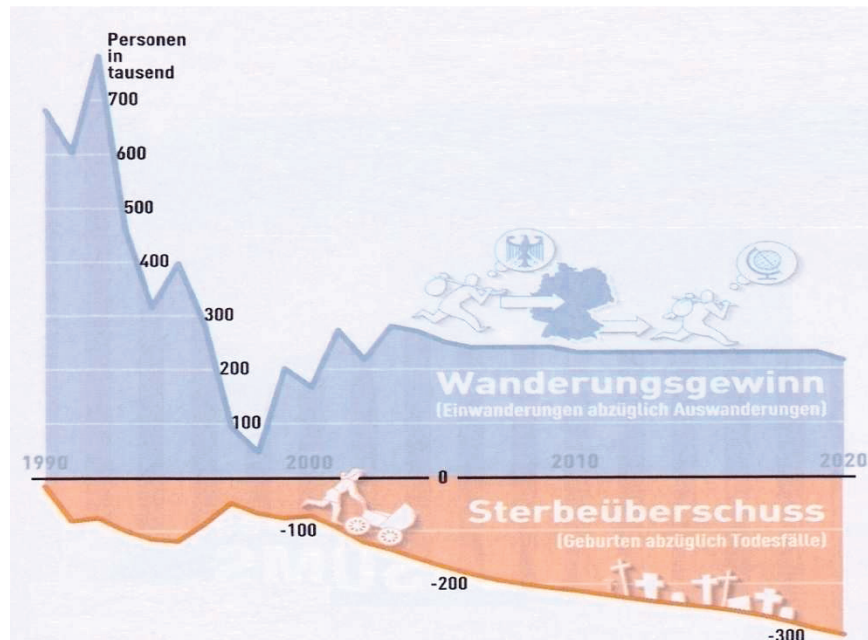
Ende der fünfziger Jahre verzeichnete die ehemalige BRD erstmals eine positive Zahl aus der Differenz von Zu- und Abgewanderten. Durch Politik und Wirtschaft wurden sogenannte „Gastarbeiter“ in den sechziger und achtziger Jahren angeworben, um dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenzuwirken. Des Weiteren war eine Zuwanderung aus Krisen- und Kriegsgebieten zu verzeichnen. Die große Zahl an Zuwanderern in den neunziger Jahren ist auf die politische Entscheidung, deutschstämmige Personen aus Rumänien und Polen zurück zu holen, zurückzuführen. Dennoch ist zu erkennen, dass es Zeiten gab, in denen mehr Menschen abgewandert als zugewandert sind. Zu sehen ist dies Mitte der sechziger Jahre, Mitte der siebziger Jahre und Anfang der achtziger Jahre. Grund hierfür war der Anwerbestopp für die in den sechziger und siebziger Jahren Zugewanderten „Gastarbeiter“. Seit Anfang des neuen Jahrtausends ist jedoch ein Rückgang des Wanderungsgewinns zu verzeichnen. Ob Bürger von außerhalb nach Deutschland migrieren ist von dem Angebot am Arbeitsmarkt abhängig. Da seit einigen Jahren deutsche Firmen ihre Produktionen in Niedriglohnländer verlegen und dadurch wesentlich weniger Arbeitsplätze in diesen Branchen zur Verfügung stehen werden, wird nicht die Notwendigkeit bestehen, ausländische Arbeitskräfte anzuwerben. Des Weiteren ist aufgrund

<sup>14</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 54

<sup>15</sup> ebenda, S. 16



des Schengener Abkommens die Flucht von Menschen aus Krieg- und Krisengebieten stark erschwert worden, denn der Zugang ist aus Richtung Osten auf legalem Weg so gut wie nicht mehr möglich. Das Wanderungssaldo Deutschlands ist größtenteils positiv gewesen. Letztendlich ist anzumerken, dass die Bevölkerung in Deutschland vor allem durch Migration zugenommen hat.<sup>16</sup>



**Abbildung 9: Wanderungsgewinn in Deutschland (2004)**

In der Abbildung 9 wird deutlich, dass der Wanderungsgewinn seit dem Jahr 2000 stagniert, leicht abnimmt und abnehmen wird. Bis zum heutigen Zeitpunkt wird der Wanderungsgewinn noch den Sterbeüberschuss decken können, doch in den nächsten Jahren wird ein Ausgleich zwischen natürlicher und räumlicher Migration nicht mehr möglich sein.

Heutigen Schätzungen zu folge leben in Deutschland 12 Millionen Bürger mit Migrationshintergrund. Bisher sind nicht alle integriert, obwohl sie schon in der zweiten oder dritten Generation in Deutschland leben. Gewünschte Abwanderungen in Heimatländer veranlassen Migranten dazu, ihren deutschen Wortschatz nicht zu erweitern und ermöglichen ihnen damit nicht einen gehobenen Lebensstandard zu erreichen. Fünf Prozent der Sozialhilfeempfänger in Deutschland haben einen Migrationshintergrund und die der Ausländer beträgt das Doppelte als bei deutschen Staatsbürgern. In den sechziger Jahren, als „Gastarbeiter“ nach Deutschland kamen, wurden sie als Arbeiter eingesetzt, welche keine

<sup>16</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 55-56

Berufsausbildung voraussetzte. Heute hat sich das Blatt gewendet, denn ohne einen Berufsabschluss hat man in Deutschland kaum noch eine Chance eine Anstellung zu finden, wodurch Migranten seit den achtziger Jahren kaum noch etwas zum Gesamthaushalt beitragen. Die Aufgabe sei nun Versäumtes aufzuarbeiten.<sup>17</sup>

Die Migration vollzieht sich jedoch nicht nur auf internationaler Ebene, sondern auch innerhalb Deutschlands ist eine hohe Wanderungsbereitschaft zu verzeichnen. Damit sind Wanderungen gemeint, welche vor allem der Osten Deutschlands nach der Wiedervereinigung von BRD und DDR feststellen musste. Aufgrund der Abwanderung junger Menschen von Ost nach West fällt das Durchschnittsalter in den neuen Bundesländern drastisch. Dieser Trend ist bis heute nicht aufzuhalten. Seit 1990 verlor der Osten Deutschlands circa 1,1 Millionen Einwohner an den Westen Deutschlands, doch auch dem Westen Deutschlands steht eine solche Dynamisierung bevor. Experten schätzen, dass ab dem Jahr 2015 dieser Absturz in den alten Bundesländern schon zu spüren sein wird.<sup>18</sup>

In Deutschland werden außerdem seit Jahren hohe Erwartungen an Erwerbstätige gestellt, welche ein Pendeln oder gar Umzüge innerhalb des Landes verursachen. Es ist festzustellen, dass die deutsche Bevölkerung außergewöhnlich viel und weit pendelt, aber denn noch sehr sesshaft ist. Wenn der Weg vom Wohnort zur Arbeitsstelle doch zu weit ist, entscheiden sich betroffene Bürger lieber am Wochenende wieder in die Heimat zu reisen, anstatt in den Ort der Arbeitsstelle umzuziehen. Sobald dies dann aber aus verschiedenen Gründen nicht mehr möglich ist, fällt erst die Entscheidung zum Wohnortwechsel. So ermittelten Statistiker im Jahre 2007, dass pro Jahr innerhalb Deutschlands eine Million Menschen den Wohnort wechselten.<sup>19</sup>

## **2.2 Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Lebens**

Die einschneidenden gesellschaftlichen Veränderungen haben Auswirkungen auf verschiedene Bereiche, welche feste Bestandteile unseres Lebens darstellen. Die Entwicklung des demografischen Wandels wird in Zukunft schneller voranschreiten, als es noch vor 50 Jahren der Fall war. Nun gilt es, schnell und effizient zu reagieren. Auf diese Effek-

---

<sup>17</sup> Vgl. Geo, „Deutschlands Zukunft“, 2004, S. 102-104

<sup>18</sup> Vgl. Praxis Geographie, „Immer älter? Demographische Entwicklungen in Industrieländern“, Westermann, 2010, S. 9

<sup>19</sup> ebenda, S. 9

te der Gebiete soll im nächsten Abschnitt eingegangen werden. Dabei werden auf die Bereiche Familie, Bildung, Gesundheit und auf den Arbeitsmarkt näher gebracht.

### **2.2.1 Die Familie**

Die Frage, die sich zunächst stellt, ist: Wie wird Familie eigentlich definiert? Besteht eine Familie aus Mutter und Vater, welche verheiratet sind und mehreren Kindern haben? Oder aus Mutter und Vater, welche nicht verheiratet sind und Kindern? Oder stellen schon allein Mann und Frau eine Familie dar? Das Wirtschaftslexikon Gabler definiert eine Familie: „In der Statistik Ehepaare mit und ohne Kind(er) sowie alleinerziehende ledige, verheiratet getrennt lebende, geschiedene oder verwitwete Väter und Mütter, die mit ihren ledigen Kindern im gleichen Haushalt zusammenleben.“<sup>20</sup> Demnach wird heute besonderen Wert auf leibliche Kinder und den gemeinsamen Haushalt gelegt, egal, in welcher Lebensform deren Eltern leben. Vor Jahrzehnten bestand eine Familie aus verheirateten Eltern mit mehreren Kindern, wobei der Vater als Haushaltsvorstand agierte. Der Haushaltsvorstand findet heute kaum noch Anwendung. Wichtiger Punkt ist nun der Generationenzusammenhang. Unwichtig dabei ist, in welcher Lebensform sich dieses Familienleben abspielt. Gründe für die verschiedenen Familienarten sind von monetären, infrastrukturellen und gesellschaftlichen Bedingungen geprägt. Während in den siebziger Jahren noch 57 Prozent der deutschen Bevölkerung in einer traditionellen Familie lebten, sind es heute noch 41 Prozent. Des Weiteren geht der Trend in die Richtungen der Familien mit einem Kind oder gar keinem Kind. Im Westen Deutschlands ist noch eher die traditionelle Familie vorzufinden als im Osten. Jedes zweite Kind in den neuen Bundesländern ist unehelich auf die Welt gekommen. Viele Menschen verzichten auf Kinder, da sie Angst haben, diesen keine im traditionellen Sinn, stabile Familie bieten zu können, da sie sich mit ihrer Partnerwahl nicht sicher sind. Ein weiterer Aspekt ist, dass eine Familie heutzutage sehr intensiv geplant wird, da bestimmte Vorstellungen herrschen, wie und was einem Kind geboten werden möchte. Somit wird der richtige Zeitpunkt abgewartet und es vergehen viele Jahre. Ein weiterer Grund gegen eine Familie ist die Vereinbarkeit zwischen dieser und dem Beruf. Früher waren die Aufgaben für Frauen von vornherein klar strukturiert: heiraten, Kinder bekommen und diese erziehen. Heute aber wollen und müssen Frauen neben der Familie auch arbeiten gehen und dieses lässt sich schwer, ohne Einbußen, verwirklichen. Zum einen haben Eltern, welche Vollzeit arbeiten kaum Zeit für ihre Kinder,

---

<sup>20</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6483/familie-v7.html> verfügbar am 03.09.2012

zum anderen ist es finanziell nicht möglich, dass beide Teilzeit arbeiten gehen. Ein weiteres großes Problem stellen fehlende Kinderbetreuungsplätze dar.<sup>21</sup>

Um eine Familie zu gründen, scheint es nicht mehr von hoher Notwendigkeit zu sein vor der Kinderplanung zu heiraten. Somit steigt auch das Heiratsalter. Im Jahre 2002 war eine Frau bei ihrer ersten Eheschließung durchschnittlich 28 Jahre alt und der Mann 31 Jahre alt. Als Grund werden lange Ausbildungszeiten genannt. Festzustellen ist, je höher das Alter bei der Eheschließung ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Ehepartner kinderlos bleiben. Um das Alter der Bevölkerung bei der ersten Eheschließung und des ersten Familiennachwuchses zu verringern, muss die Gesellschaft die Ausbildungszeiten senken, sowohl in der schulischen Ausbildung als auch in der beruflichen Ausbildung. Zu lange studiert die Bevölkerung in Deutschland, um an Familienplanung zu denken und diese zu realisieren. Die eingeführten Bachelor- und Masterstudiengänge bewirken das Gegenteil und wirken somit entgegen dieser Wunschvorstellung.<sup>22</sup>

### **2.2.2 Die Bildung**

Die Bildung eines Menschen beginnt schon im Kindergarten, gewissermaßen im Vorschulalter. Deutschland hat momentan zwei Millionen Kindergartenkinder, doch diese Zahl wird aufgrund von demografischen Veränderungen rückläufig sein. So schätzen Experten, dass im Jahre 2035 nur noch 1,6 Millionen Kinder im Kindergartenalter in Deutschland leben werden. Dieser Rückgang wird aber vorerst nur die alten Bundesländer betreffen, denn nach dem in Ostdeutschland nach der Wende die Kinderzahl auf 77 Geburten pro einhundert Frauen gefallen war, verzeichnet der Osten inzwischen einen Aufschwung der Geburten. Doch auch dieser dürfte in den kommenden Jahren wieder stark fallen. Somit ist auch davon auszugehen, dass im gesamten Bundesgebiet der Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen sinken wird. Wenn wieder mehr Betreuungsplätze zur Verfügung stehen, kann davon ausgegangen werden, dass mehr Frauen erwerbstätig werden und auch die Entscheidung für Familie und Kinder erleichtert werden. Da es in Zukunft weniger Kinder geben wird, werden die Ansprüche an die Bildung der Kinder immer höher, auch im Vor-

---

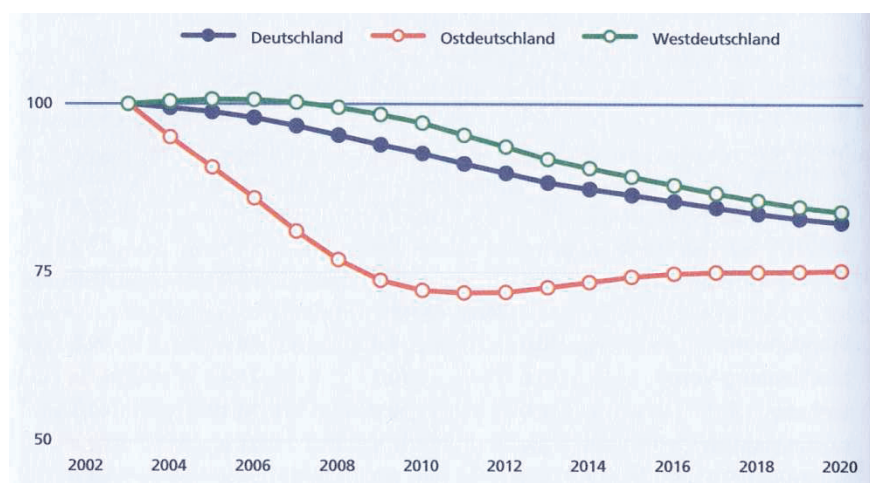
<sup>21</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 77

<sup>22</sup> ebenda, S. 82

schulbereich. Folge davon ist, dass mehr und qualifiziertere Erzieher benötigt werden, um sich spezifischer und individueller um jedes Kind zu sorgen.<sup>23</sup>

Im Anschluss an die Grundschule entscheiden sich Schüler in Deutschland entweder für ein Gymnasium, welches sie je nach Bundesland nach dreizehn oder zwölf Jahren mit dem Abitur verlassen werden und ihnen die Möglichkeit gibt, zu studieren, oder sie entscheiden sich für eine Haupt- oder Realschule. Besonders kritisch zu betrachten, sind Schüler, die ohne einen Abschluss die Schule verlassen, da diese kaum erwerbstätig werden. Da die Geburtenzahlen rückläufig sind, weniger Kinder die Kindergärten besuchen, verändert sich dadurch natürlich auch die Zahl der Schüler und Schülerinnen drastisch. Diese haben schwerwiegende Auswirkungen auf das Bildungswesen. Dabei wird sich das Verhältnis der Schüler pro Lehrer verringern.<sup>24</sup>

Wie stark die Anzahl der Schüler zurückgehen wird, ist in Abbildung 10 zu sehen. Während im Osten Deutschlands die Schülerzahlen in den letzten beiden Jahren angestiegen sind, werden sie ab dem Jahr 2018 stagnieren und vermutlich wieder fallen. Die Schülerzahlen in den alten Bundesländern fallen schon seit 2006 und werden nach 2020 unter dem Bundesdurchschnitt liegen.



**Abbildung 10: Entwicklung der Schülerzahlen in Deutschland (2006)**

Doch der demografische Wandel hat nicht nur auf Schulen oder Bildungseinrichtungen Auswirkung. Ebenso wird es die Erwerbstätigen Deutschlands treffen. Wer früher einen

<sup>23</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 117-118

<sup>24</sup> ebenda, S. 124

Beruf gelernt hat, konnte sich sicher sein, dass er diesen sein Leben lang ausführt. Doch in Zeiten der gesellschaftlichen Veränderungen gewinnen die Worte: "Lebenslanges Lernen" immer mehr an Bedeutung. Wurde noch vor einhundert Jahren ein Graben mit der Schaufel ausgehoben, findet heute der Bagger seine Anwendung. Um diesen zu bedienen, erfordert es wiederum einer speziellen Ausbildung. In Zeiten von technischen Fortschritten sind Weiterbildungen und Schulungen unerlässlich.<sup>25</sup>

### **2.2.3 Die Gesundheit**

Eine Tatsache ist, dass der technische Fortschritt der Medizin eine immer älter werdende und immer gesündere Bevölkerung mit sich zieht. In Deutschland leben derzeit 20 Millionen ältere Menschen. In 40 Jahren beträgt die Zahl älterer Menschen schon 28 Millionen. Das stetige Wachsen der älteren Bevölkerung stellt Probleme für die Politik dar. Die Kosten des Gesundheitssystems könnten stark ansteigen. Die Folge des längeren Lebens wäre, dass ein Mensch häufiger krank wird und dadurch höhere Kosten für Krankenkassen verursacht. Doch anzunehmen ist, dass eine Minimierung der Bevölkerung, dies zu weniger Ausgaben führen könnte. Des Weiteren kommt hinzu, dass mehr Frauen erwerbstätig werden, wenn ausreichend Kinderbetreuungsplätze zur Verfügung stehen und somit in Deutschland die Beitragszahler ansteigen. Ebenso geht der Trend dahin, dass die ältere Bevölkerung später in Rente gehen wird und somit auch Beiträge zum Gesundheitssystem gezahlt werden.<sup>26</sup>

Doch wenn die Zahl der über 60- Jährigen weiter steigt und die Zahl der Erwerbstätigen weiter fällt, entsteht ein Problem bei der Erwirtschaftung der gesetzlichen Rente. In naher Zukunft wird ein Erwerbstätiger mehrere Rentner versorgen müssen. Dies hat zur Folge, dass die Rentenbeiträge steigen werden und die Rentenbezüge sinken werden. Dieser Effekt wird sich so stark verschärfen, dass die Bevölkerung im Alter von 20 bis 30 kaum noch Chancen auf den Bezug einer gesetzlichen Rente haben. Demnach werden gegenwärtig private Rentenabsicherungen immer wichtiger, seien es Zusatzversicherungen oder Immobilien. Der Staat hat die Notwendigkeit von Zusatzrenten inzwischen entdeckt und fördert seit 2002 die „Riester-Rente“.<sup>27</sup>

---

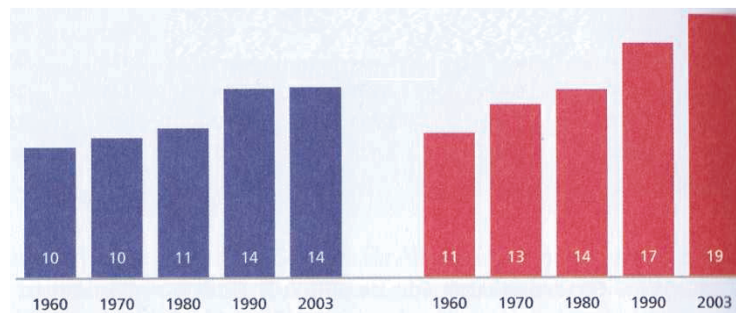
<sup>25</sup> Vgl. Kapitel 3 „Der demografische Wandel im Personalmanagement“

<sup>26</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 147

<sup>27</sup> ebenda, S. 163



Die Folge der immer gesünderen älteren Menschen ist es, dass auch die Rentenbezugsdauer immer weiter steigt. Dieser Effekt wird in Abbildung 11 dargestellt. Sind es in den sechziger Jahren noch zehn Jahre bei den Männern und 11 Jahre bei den Frauen gewesen, waren es im Jahre 2003 schon 14 Jahre Rentenbezug bei den Männern und 19 Jahre bei den Frauen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Rentenbezugsdauer in den letzten neun Jahren nicht verringert hat.



**Abbildung 11: Rentenbezugsdauer bei Frauen und Männern in Jahren (2006)**

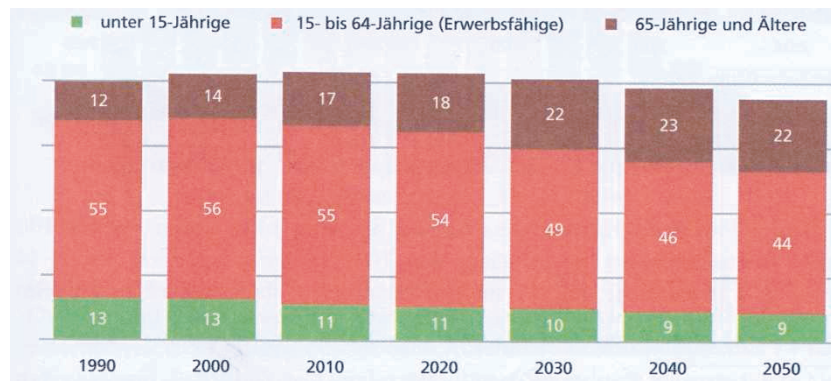
Ein in den letzten Jahren aufgetretenes Phänomen ist zum Thema Gesundheit nicht zu unterschätzen. In der jüngeren Vergangenheit hat unsere Gesellschaft stark an Gewicht zugenommen. Kinder und Erwachsene leiden unter Adipositas, der sogenannten Fettleibigkeit. Jeder fünfte in der Altersgruppe der 25 bis 69 Erwachsenen ist stark übergewichtig. Übergewicht erhöht das Risiko einer chronischen Krankheit, wie Herz- und Kreislauferkrankungen oder Diabetes. Diese verringern wiederum die Lebenserwartung. Durch die Folgen der Fettleibigkeit ist in den USA die Lebenserwartung schon bis zu neun Monate verkürzt worden. Wenn die Menschen weiterhin in dem Maße und in der Masse weiter essen, könnte dies zur Folge haben, dass das Alter stagniert oder sinkt. Immer mehr in den Trend kommt deshalb Sport. Sport fördert die Beweglichkeit und ist auch hilfreich für die Länge des Lebens. Wer regelmäßig Sport treibt, bleibt länger fit. Dies gilt vor allem auch für die ältere Bevölkerung.<sup>28</sup>

## 2.2.4 Der Arbeitsmarkt

Wenn das Alter der Bevölkerung zunimmt, aber die Geburten abnehmen, kann man davon ausgehen, dass auch die Gruppe der Erwerbstätigen immer kleiner wird. Dieser Anteil wird aber in den nächsten zehn Jahren kaum zu spüren sein. Erst im Anschluss wird ein

<sup>28</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 170

starker Rückgang der Erwerbstätigen wahrzunehmen sein. Diese Entwicklung wird in Abbildung 12 dargestellt.<sup>29</sup>



**Abbildung 12: Bevölkerungszahlentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen (2006)**

Im Gegensatz zu 1990 wird die Zahl der erwerbstätigen bis 2050 um 11 Milliarden erwerbsfähige abnehmen.

Der Mann, als Haushaltsvorstand, geht arbeiten und die Frau bleibt zu Hause. Dieses Modell ist in der heutigen Zeit veraltet und findet kaum noch Anwendung. 85 Prozent der Frauen im Alter zwischen 25 und 55 Jahren sind erwerbstätig. Dennoch könnte der demografische Wandel für die restlichen 15 Prozent als „Chance“ gesehen werden, denn Frauen sind auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt, vielleicht sogar so gefragt wie noch nie zuvor. Doch um Frauen Arbeit und Familie zu ermöglichen, bedarf es noch einiger Arbeit seitens der Regierung. Tatsache ist, dass Frauen, die sich für Familie entscheiden, im Laufe der Jahre hohe Einkommenseinbußen in Kauf nehmen müssen. Dies ist bedingt durch die Unterbrechungen von Schwangerschaft und Elternzeit.<sup>30</sup>

Auffällig ist das frühe Ausscheiden aus dem Arbeitsalltag der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter zwischen 15 und 64 Jahren in Deutschland. Dies kann verschiedene Gründe haben: zum einen aus betrieblichen Gründen, aus gesetzlichen Gründen oder gar erzwungener Art und Weise. Besonders kritisch sind solche Fakten zu betrachten, da es an Nachwuchs fehlt. Somit wird das Weitergeben von Wissen der älteren Generation an die jüngere Generation unterbrochen.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 135

<sup>30</sup> ebenda, S. 188

<sup>31</sup> ebenda, S. 178



Dabei sollte das Weitergeben von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Zuge des demografischen Wandels oberstes Gebot sein. Doch ältere Arbeitnehmer gehen früher in Rente und jüngere Arbeitnehmer sind kaum noch aufzufinden. So gab es noch nie so viele zur Verfügung stehende Ausbildungsplätze, welche nicht besetzt werden konnten, wie in den letzten Jahren. Die geringe und immer weiter fallende Geburtenrate ist inzwischen auch auf dem Arbeitsmarkt angekommen und nicht mehr aufzuhalten.

## **2.3 Zukunftsperspektiven für die neu entstehende Bevölkerung**

Weniger Geburten, mehr Rentner und Zu- und Abwanderungen bestimmen die Zukunft unserer Gesellschaft. Am kritischsten ist die rückläufige Entwicklung der Geburten zu betrachten. Durch diesen Rückgang, ist eine Abdeckung der Sterberate nicht mehr möglich. Somit vergreist Deutschland von Jahr zu Jahr immer mehr. Dies wird die Zukunftsprognose sein.

Frauen werden wenige, bis keine Kinder bekommen, da es zum einen in der Gesellschaft akzeptiert wird kinderlos zu bleiben und zum anderen kein Anreiz für eine Familie, in einer modernen Gesellschaft, von der Politik geschaffen wird. Unzureichende Kinderbetreuungsplätze und Einkommenseinbußen von Frauen beeinflussen die Neugeburten und werden im Zuge dessen weiter schwinden. Es werden kaum noch Ehen geschlossen werden, da Statistiken über Scheidungsquoten das Heiratsverhalten junger Menschen beeinflussen. Die Vorteile einer Ehe werden hauptsächlich im finanziellen gesehen, doch dieser finanzielle „Anreiz“ ist nahe zu verschwindend gering und es entsteht wieder ein Grund gegen eine Ehe. Zu dem ist es einfacher eine Partnerschaft zu beenden, wenn man nicht verheiratet ist.

Für die Gruppe der Erwerbstätigen bedeutet dies, dass kein Nachwuchs an Fachkräften vorhanden sein wird und diese Gruppe immer kleiner wird. Hauptleidtragende sind diese selbst, denn ein Angestellter muss für eine höhere Zahl an Rentnern arbeiten gehen. Dieses Verhältnis wird weiter auseinanderklaffen, sodass die Rentenbeiträge für Arbeitnehmer immer höher werden und der Bezug der Rente immer geringer werden wird. Für Erwerbstätige jungen Alters schwindet außerdem die Wahrscheinlichkeit, irgendwann im Alter eine gesetzliche Rente zu beziehen, immer weiter, denn dann wird kaum noch jemand da sein, welcher deren Rente erwirtschaftet. Schon heute ist der „Rententopf“ leer und Einzahlungen in die Rentenkasse werden eins zu eins auf die heutige Gruppe von

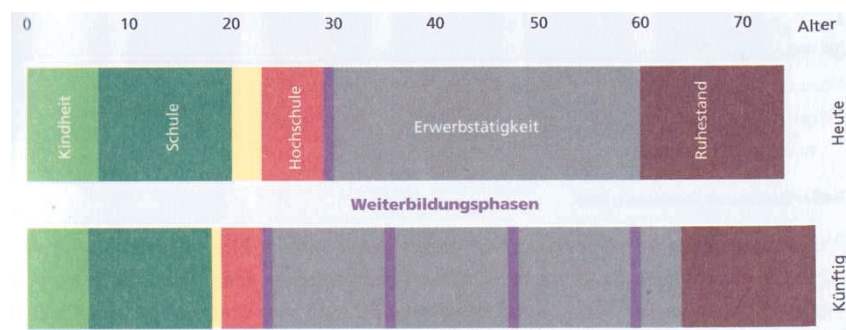
Rentnern ausgezahlt. Die einzige Möglichkeit im Alter nicht zu verarmen, ist sich privat abzusichern. Dabei ist die sicherste Anlage Immobilien oder Grundstücke zu kaufen, denn der Wert von Immobilien ist im Vergleich zu anderen Anlagemöglichkeiten nahezu über Jahre hinweg konstant. Doch auch private Rentenversicherungen abzuschließen ist empfehlenswert und wird in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Als Chance zur Erhaltung unseres Staates werden Zuwanderungen gesehen. Doch in Anbetracht der Geburtenrate und Sterberate müssten diese jedes Jahr steigen, doch auch diese sind inzwischen rückläufig. Somit wird Deutschland immer älter und das Schlimmste daran ist, es ist nicht mehr aufzuhalten.

### 3 Der demografische Wandel im Personalmanagement

Während ein Werkzeugmacher früher eher Handarbeit erledigte, in dem er fräste oder mit Drehbänken umging, muss er heute mit technisch innovativen Maschinen umgehen können. Die Anforderung für einen Hochschullehrer sind ausreichende Berufserfahrungen, mindestens ein akademischer Abschluss und die Beherrschung von mindestens einer Fremdsprache. Vor einem Jahrhundert hingegen genügte es aus, um ein erfolgreicher Hochschullehrer zu sein, der deutschen Sprache mächtig zu sein.<sup>32</sup>

Wenn man über diese Entwicklung nachdenkt, wird klar, dass es heute unerlässlich ist, sich stets weiterzuentwickeln und weiterzubilden. Diese Entwicklung wird in der Abbildung 13 verdeutlicht. Während in der heutigen Zeit kaum Weiterbildungsangebote wahrgenommen werden, wird dies in der Zukunft unser Leben bestimmen. Eine Erwerbstätigkeit ohne Weiterbildungen wird nicht mehr möglich sein. Ebenso auffällig ist, dass das Erwerbsleben in Zukunft viel früher beginnen wird, als bisher und enden wird.



**Abbildung 13: Lebenslauf heute und in Zukunft (2006)**

In skandinavischen Ländern bildet sich inzwischen jeder Zweite beruflich weiter, während es in Deutschland nur jeder Siebte ist. Dabei wurde festgestellt, dass Frauen mehr auf Weiterbildungsangebote reagieren als Männer.<sup>33</sup> Im europäischen Vergleich, bei welchem das

<sup>32</sup> Vgl. „Der demografische Wandel“, Kohlhammer, 2006, S. 133

<sup>33</sup> ebenda, S. 133

BIBB die Schulungsintensität der über 55- Jährigen befragte, lag Deutschland unter dem EU-Durchschnitt von 24 Prozent, bei 21 Prozent und damit im EU-Vergleich auf Platz 16.<sup>34 35</sup>

Aufgrund der Überalterung der Bevölkerung werden Arbeitnehmer in Deutschland wesentlich länger arbeiten müssen. Grund dafür ist der Rückgang der Erwerbspersonen. Angenommen, es gäbe keine Wanderungen mehr, würde der Personenkreis der Erwerbstätigen von 44 Millionen im Jahr 2012 auf 27 Millionen Erwerbstätige im Jahr 2025 schrumpfen.<sup>36</sup>

Der demografische Wandel ist in vielen Bereichen unseres Lebens eingetroffen. Ganz besonders stark ist dieser auf dem Arbeitsmarkt zu spüren. Doch ein bestimmter Unternehmensbereich hat ganz besonders mit der Situation des Älterwerdens und deren Folgen zu kämpfen: das Personalmanagement. Die Aufgabe dieses Bereiches beginnt mit der Rekrutierung, welche sich als immer komplizierter erweist, und endet mit dem Verlassen des Unternehmens von Arbeitnehmern aufgrund des Alters. In den Jahren zwischen diesen beiden Ereignissen ist die Aufgabe des Personalmanagements die Arbeitnehmer zu führen und mit Hilfe von Schulungen und Weiterbildungen zu qualifizieren.

Die Personalentwicklung beschränkt sich in vielen Unternehmen hauptsächlich auf die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche unter 40 Jahre alt sind. Der demografische Wandel verlangt, dass in diesem Bereich mehr geschieht. Auch Mitarbeiter über 40 Jahren müssen geschult werden und sollten aus diesem Grund mehr und besser in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden.<sup>37</sup>

Stand das Personalmanagement früher für Gleichbehandlung, Stabilität und Durchführung bestehender betrieblicher Mechanismen, wird es in Zukunft als „Manager des demografischen Wandels“ gefordert sein. Dies bewirkt, dass das Personalmanagement zu einer langfristigen Planung herangezogen wird. Die Personalabteilungen müssen sich aus diesem Grunde in Zukunft auf den Wertewandel, der Globalisierung der Märkte und auf den demografischen Wandel einstellen.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. [www.bibb.de/de/49561.htm](http://www.bibb.de/de/49561.htm) verfügbar am 17.08.2012

<sup>35</sup> Vgl. „Demografischer Wandel, Beschäftigungssituation Älterer und Folgen für die Qualifizierung“, [www.bibb.de](http://www.bibb.de) verfügbar am 17.08.2012

<sup>36</sup> Vgl. „Demografischer Wandel in der Arbeitswelt“ [www.uni-vechta.de](http://www.uni-vechta.de) verfügbar am 17.08.2012

<sup>37</sup> Vgl. [www.bibb.de/de/19999.htm](http://www.bibb.de/de/19999.htm) verfügbar am 17.08.2012

<sup>38</sup> Vgl. „Personalstrategien der Zukunft“, Windmühle GmbH, 1988, S. 8

Um Arbeitnehmer richtig zu schulen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten und das Übertragen von Wissen zu gewährleisten, stehen dem Personalmanagement verschiedene Methoden und Techniken zur Verfügung. Ab wann ein Mitarbeiter als „alt“ bezeichnet wird, wie die Lohnentwicklung im Laufe der Erwerbstätigkeit variiert, ob und vor allem welchen Zweck eine Altersvorsorge hat, wie leistungsfähig ein Arbeitnehmer im Alter ist und welche Methoden angewandt werden können, um das Wissen zu wahren, sollen in diesem Kapitel erörtert werden.

### 3.1 Begriffsabgrenzung „älterer Arbeitnehmer“

Häufig wird in Stellenanzeigen ein Arbeitnehmer mit speziellen Eigenschaften gesucht. Er soll belastbar, teamfähig, flexibel und leistungsfähig sein. Doch ab wann gehört man nicht mehr zu der gesuchten Zielgruppe? Ab wann ist ein Arbeitnehmer alt?

Die Frage des Alters wird durch vier wesentliche Einflussfaktoren bestimmt. Diese werden in der Abbildung 14 aufgezeigt. Das Alter wird durch individuelle Außenfaktoren, wie das enge Umfeld und das weitere Umfeld bestimmt. Des Weiteren wird das Alter eines Menschen durch seine individuelle Biografie und seinen inneren Anlagen, durch die geistige- und körperliche Verfassung, bestimmt.

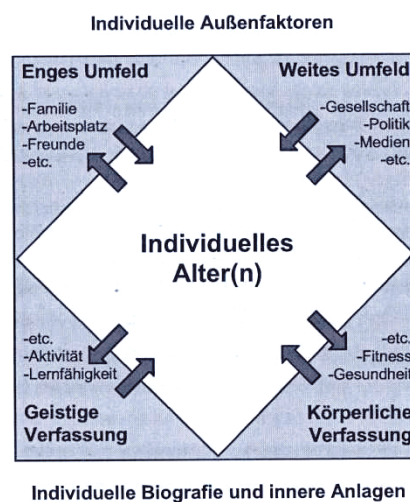
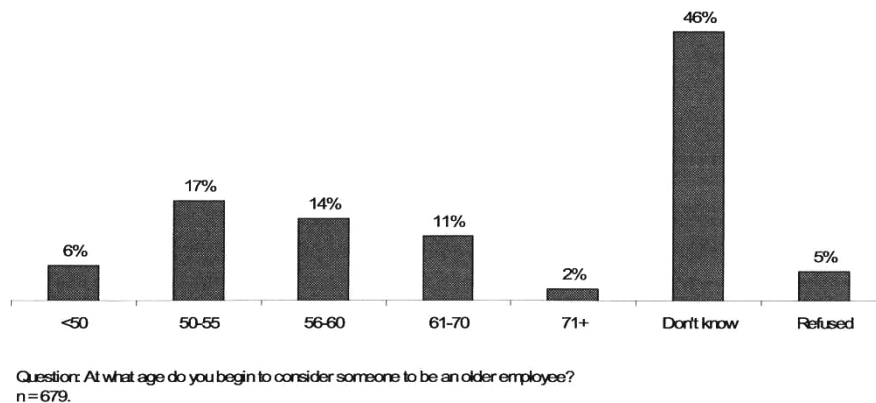


Abbildung 14: Einflussfaktoren des Alterns (2006)

Im Allgemeinen wird der „Aging worker“ mit Beginn des 45. Lebensjahres definiert. Dies sind Personen, welche die erste Hälfte des Berufslebens abgeschlossen haben, aber nicht in Pension oder Rente gehen. Grob gesehen beginnt der Zeitpunkt des „älteren Mitarbeiters“ im

Alter zwischen 45 und 55 Jahren. Arbeitsmediziner raten ab diesem Alter gesundheitlichen Betreuungsprogrammen und besonderen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen nachzugehen.<sup>39</sup>

In vielen Unternehmen wird bei der Personalbeschaffung eine „kritische Altersschwelle“ festgelegt. Diese liegt üblicherweise bei 40 Jahren. Diese Zahl kann jedoch stark variieren, denn viele Unternehmen bevorzugen Mitarbeiter, welche nicht älter als 35 Jahre sind. Demnach ist man mit Mitte 30 in vielen Branchen schon ein „Senior“. Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang jedoch die Begriffe Arbeiter und Angestellter, denn aufgrund der zum Teil harten körperlichen Arbeit, welcher Arbeiter nachgehen, werden diese als „alter Mitarbeiter“ eingestuft.<sup>40</sup>



**Abbildung 15: Ab wann ist man älterer Arbeitnehmer? (2005)**

Die Abbildung 15 zeigt das Ergebnis einer Umfrage aus den USA. Dabei wurden Personalmanager befragt, ab welchem Zeitpunkt für sie ein Mitarbeiter ein „älterer Arbeitnehmer“ ist. Bei dieser Befragung kam man auf das Ergebnis, dass die meisten Unternehmen denken, dass ein Arbeitnehmer ab einem Alter von 50 bis 60 Jahren als alt gilt. Mehr als ein Drittel der Befragten beantworteten jedoch die Frage mit: „Weiß ich nicht“. Dennoch veranschaulicht diese Abbildung, dass es keine einheitliche Definition gibt.

Ob ein Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt als alt gilt oder ab wann er alt ist, bestimmt der Arbeitsmarkt selbst, natürlich, je nachdem ob Arbeitskräftemangel herrscht oder ausreichend Arbeitskräfte vorhanden sind. So gilt man mit 55 Jahren als junger Arbeitnehmer, wenn die

<sup>39</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S.63

<sup>40</sup> ebenda, S. 63

Wirtschaft einen Aufschwung verzeichnet und die Arbeitskraft benötigt wird. Anders ist es jedoch, wenn Rezession herrscht, da gibt es kaum Arbeitsplätze und die wenig vorhandenen werden durch junge Leute besetzt. Doch in Zeiten der Rezession gilt ein Mitarbeiter nicht einmal mit Mitte 40 als jung. Ab wann man alt ist oder als alt gilt, hängt vor allem auch von der Branche ab.<sup>41</sup>

## 3.2 Leistungsfähigkeit im Alter- Begriffsbildung

Einen Oberbegriff für Leistungsfähigkeit zu definieren ist nahezu unmöglich, da eine Unterscheidung nach der Psyche und des körperlichen Zustandes einer Person vorgenommen werden muss. Grundlage zur Definition von Leistungsfähigkeit sind Kompetenzen, geprägt durch die Qualifikation des Mitarbeiters, die Gesundheit, bezogen auf den körperlichen Zustand, die psychische Verfassung und die sozialen Bedingungen eines Arbeitnehmers und die Leistungsbereitschaft, der sogenannten Motivation. Nicht zu vernachlässigen sind außerdem die objektiven Leistungsvoraussetzungen, sowohl technischer- als auch organisatorischer Beschaffenheit. Diese Definition der Leistungsfähigkeit ist für alle Altersgruppen von Arbeitnehmern gültig.<sup>42</sup>

Das Potenzial der Leistung im Alter wird, wie schon erwähnt, durch den physischen Zustand und durch die Psyche einer Person bestimmt. Die Merkmale dieser Zustände sind gekennzeichnet durch Arbeitsmerkmale, Umweltmerkmale, Personenmerkmale und durch genetische Einflüsse. Zu den Arbeitsmerkmalen zählen die Anforderungen, welche an einen Arbeitnehmer im Alter gestellt werden, sowie durch die Belastung der jeweiligen Person. Des Weiteren spielen Ressourcen und Perspektiven eine erhebliche Rolle. Die Umweltmerkmale gliedern sich in die materielle Situation, die institutionelle, die soziale sowie in die räumliche Umwelt. Den wohl größten Bestandteil der Merkmale stellen die Personenmerkmale dar. Diese richten sich nach der Motivation, dem Bildungsstand, dem Lebensstil, sowie nach dem Gesundheitsverhalten des Arbeitnehmers. Die genetischen Einflüsse stellen sich bei dieser Betrachtung als fixen Zustand heraus. Diese Determinanten stellen insgesamt den Alterungsprozess dar.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 64

<sup>42</sup> ebenda, S. 82

<sup>43</sup> ebenda, S. 82



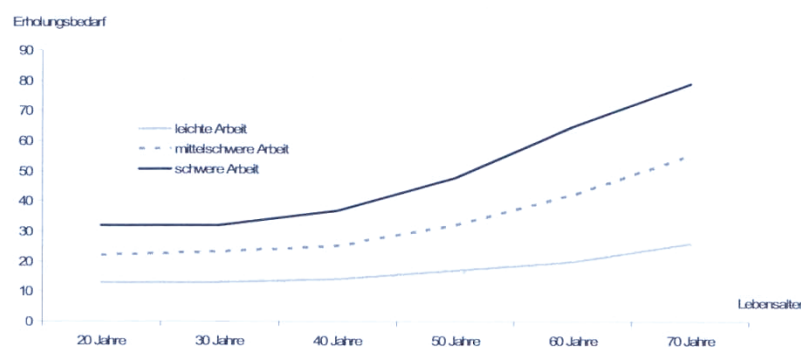
Unter Betrachtung der Determinanten der Leistungsfähigkeit ist zu schlussfolgern, dass im Laufe der Jahre eine Veränderung der Leistungsvoraussetzungen eintritt. Inwieweit Eigenschaften abnehmen, zunehmen oder konstant bleiben, wird in der Abbildung 16 verdeutlicht.

Abnahme	Konstanz	Zunahme
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Belastbarkeit und Flexibilität des Stütz- und Bewegungsapparates</li> <li>■ Körperkräfte</li> <li>■ Reaktionsflexibilität</li> <li>■ Leistungsvermögen der Sinnesorgane</li> <li>■ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>■ Kurzzeitgedächtnis</li> <li>■ Risikobereitschaft</li> <li>■ Lern- u. Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>■ Systemdenken</li> <li>■ Kreativität</li> <li>■ Entscheidungsfähigkeit</li> <li>■ Kommunikationsfähigkeit</li> <li>■ Psychisches Durchhaltevermögen</li> <li>■ Konzentrationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lebens- und Berufserfahrung</li> <li>■ Expertenwissen</li> <li>■ Urteilsfähigkeit</li> <li>■ Zuverlässigkeit</li> <li>■ Qualitätsbewusstsein</li> <li>■ Kooperationsfähigkeit</li> <li>■ Pflichtbewusstsein</li> <li>■ Angst vor Veränderungen</li> </ul>

**Abbildung 16: Veränderungen der Leistungsvoraussetzungen (2007)**

### 3.2.1 Physiologische Parameter

Das Hörvermögen und Sehvermögen verringert sich im Alter, ältere Menschen leiden unter Gelenkschmerzen, ausdauernde Arbeiten sind besonders anstrengend und die Muskelkraft schwindet. Demnach erhöhen sich die Erholungspausen mit zunehmendem Alter und Art der Beschäftigung. Die Abbildung 17 soll diese Tatsache veranschaulichen.<sup>44</sup>



**Abbildung 17: Erholungspausen im Zusammenhang von Art der Arbeit und Alter (1999)**

<sup>44</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 84



Je schwerer die Arbeit und je älter der Arbeitnehmer, desto mehr Pausen werden benötigt. Diese zu gewährleisten und umzusetzen, ist Aufgabe des Personalmanagements.

### **3.2.2 Fluide Intelligenz**

Unter der fluiden Intelligenz, der flüssigen Leistung, „versteht man die inhaltsübergreifenden kognitiven Grundfunktionen, die eine flexible Aufnahme und Verarbeitung von Informationen ermöglichen- Prozesse der Informationsverarbeitung und des Problemlösens, geistige Wendigkeit“.<sup>45</sup> Kurz gesagt, wird mit der fluiden Intelligenz die Grundeignung des Denkens ausgedrückt. Im Laufe des Alters nimmt die fluide Intelligenz ab.<sup>46</sup>

### **3.2.3 Kristallisierte Intelligenz**

Im Gegensatz zu der fluiden Intelligenz ist die kristallisierte Intelligenz keine fixe Größe, denn sie kann im Alter nicht geringer werden, oder gar verschwinden. Sie bezeichnet Leistungen, welche bildungsabhängig sind oder geübt werden können. Dazu zählen Fähigkeiten wie: soziales Wissen, kulturelles Wissen und das Sprachwissen. Des Weiteren gehört auch Wissen zu den kristallisierten Funktionen, welche „nicht unter Zeitdruck erbracht werden“ muss.<sup>47</sup>

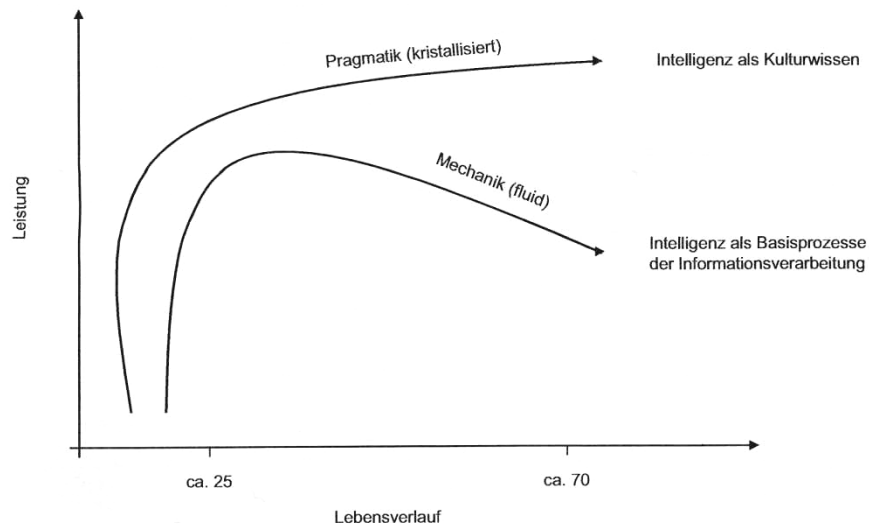
Wie die fluide und kristallisierte Intelligenz im Laufe eines Lebens verlaufen, wird in der Abbildung 18 verdeutlicht. Dabei ist der Unterschied der beiden Intelligenzen deutlich sichtbar. Die eine verringert sich stark im Alter und die andere kann durch Lernen und Üben weiter entwickelt werden.

---

<sup>45</sup> Oswald, 1992

<sup>46</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 84

<sup>47</sup> ebenda, S. 85



**Abbildung 18: Lebensverlauf fluide und kristallisierte Intelligenz (1990)**

### 3.2.4 Modelle der Leistungsfähigkeit

Da der Begriff Leistungsfähigkeit schwer und einheitlich zu definieren ist, wurden spezielle Modelle zur Begriffserklärung entwickelt. Die drei bekanntesten Modelle, zur Definition der Leistungsfähigkeit werden im Folgenden genauer erläutert. Da sich das Defekt-/Defizitmodell in den Köpfen der Menschen festgesetzt hat, ist nun im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ein Umdenken gefordert.

Dem Disuse-/ Aktivitätsmodell liegt die Nutzung und Aktivierung vorhandenen Wissens zugrunde. Ziel ist es einen Leistungsabfall zu vermeiden. Die Leistungsfähigkeit kann bei diesem Modell durch Präventionen positiv beeinflusst werden.<sup>48</sup>

Die Annahme des Defekt-/ Defizitmodells ist, dass im Laufe der Jahre die Leistungsfähigkeit nachlässt. Diese ist geprägt vom Verfall der Leistungen auf psychischer und physischer Weise.<sup>49</sup>

Würde die Leistungsfähigkeit nach dem Kompetenzmodell beurteilt werden, dann ist ein Mensch nur so kompetent, wie es das Erfüllen von spezifischen Aufgaben von ihm abver-

<sup>48</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 82

<sup>49</sup> ebenda, S. 82

langt. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass eine Verhältnismäßigkeit zwischen Anforderungen und dem persönlichen Bestand an Wissen bestünde.<sup>50</sup>

### 3.2.5 Vergleich jüngere Arbeitnehmer und ältere Arbeitnehmer

Je älter ein Arbeitnehmer wird, desto mehr entwickelt sich seine Fachkompetenz. Doch wie schon in den Abschnitten zuvor erwähnt, lässt die psychische und körperliche Verfassung stark nach.

Gegenüber einem jungen Mitarbeiter kann ein älterer Arbeitnehmer komplexe Sachverhalte realistischer einschätzen und das Überblicken von Situationen fällt ihm leichter. Das Urteilsvermögen solcher Sachverhalte hat sich in dem Laufe der Berufstätigkeit über viele Jahre entwickelt. Er zeichnet sich durch Zuverlässigkeit und Loyalität aus, denn er ist in der Regel schon lange für das Unternehmen tätig. Da zwischen ihm und dem Unternehmen eine Verbundenheit existiert, wird er das Unternehmen nicht mehr wechseln. Ältere Arbeitnehmer haben auch meistens gegenüber ihren jungen Kollegen eine positivere Arbeitseinstellung und arbeiten deshalb engagierter. Die Paarung zwischen Lebenserfahrung und Berufserfahrung ermöglicht ihnen schneller Fehler vorauszusehen, da sie im Laufe der Jahre verschiedenste Szenarien von Arbeitsabläufen durchlaufen haben. Ältere Mitarbeiter sind auch betrieblichen Strukturen vertraut und lassen daher auch Zusammenhänge zu verschiedenen Abläufen erkennen. Des Weiteren können ältere Mitarbeiter einen guten Einfluss auf ihre jüngeren Kollegen haben und diesen durchaus Wissen und Erfahrung weiter geben.<sup>51 52</sup>

Im Gegensatz zu ihren älteren Kollegen ist es häufig der Fall, dass jüngere auf dem neusten Stand sind, was ihren Arbeitsbereich angeht, da sie erst vor kurzer Zeit die Ausbildung abgeschlossen haben und häufiger als ihre älteren Kollegen an Weiterbildungen zur Erweiterung der Qualifikationen teilnehmen. Ältere vertrauen eher auf das Wissen aus ihrer Ausbildungszeit und nehmen weniger an Schulungen teil. So ist das Wissen veraltet und entspricht nicht den vorherrschenden Arbeitsanforderungen. Statistiken haben zu dem auch festgestellt, dass ältere wesentlich höhere Fehlzeiten im Unternehmen haben. Diese sind krankheitsbedingt, denn im Alter wird der Körper eines Menschen anfälliger für Erkrankungen. Wie schon genannt, baut der Mensch im Alter sowohl psychisch als auch physisch ab. So ist es

---

<sup>50</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 82

<sup>51</sup> ebenda, S. 85

<sup>52</sup> Vgl. „Alternative Karrierewege-Förderung des Generationendialogs“, [www.bibb.de](http://www.bibb.de) verfügbar am 17.08.2012

auch zu erklären, dass ältere Menschen im Betrieb oft gesundheitlich eingeschränkt werden. Zu den häufigsten Einschränkungen gehören: keine Schichtarbeit, Vermeidung von Zeitdruck bei der Arbeit, keine Überkopfarbeit, Vermeidung von Bücken und die Vermeidung von schwerem Heben sowie Tragen. So sei es zum Beispiel der 60 jährige Vulkaniseur, welcher die schweren und immer größer werdenden Räder von Automobilen wechseln muss und daher unter massiven Rückenproblemen leidet. Die Belastbarkeit von jüngeren ist mit älteren in keinsten Weise zu vergleichen, denn jüngere sind bei weitem belastbarer und veränderungsresistenter als ihre alten Kollegen.<sup>53</sup>

Doch auch einige Schwächen und Schwierigkeiten können verbessert oder gar verhindert werden. So kann eine altersbedingte Hör- oder Sehschwäche durch Hilfsmittel wie Hörgerät oder Sehhilfe entschädigt werden. Oder auch Kollegen können sich gegenseitig helfen, so dass im Arbeitsprozess eine Leistungsveränderung nicht zu spüren ist. Ältere Arbeitnehmer bei Schulungen anzumelden, um deren Qualifikation zu erhöhen, ist auch ein Mittel, um gegen Schwierigkeiten und Schwächen älterer Mitarbeiter zu reagieren.<sup>54</sup>

### **3.3 Rekrutierung**

Um den Personalbedarf eines Unternehmens zu decken, gibt es verschiedene Varianten. Eine Variante ist die betriebliche Ausbildung. Voraussetzung dafür ist, dass ausreichend viele Bewerber vorhanden sind und diese außerdem eine entsprechende Ausbildungseignung, wie gute Noten und Leistungswillen, aufweisen. Doch auch auf dem Arbeitsmarkt finden Unternehmen junge und ältere Fachkräfte, welche angeworben werden können. Eine weitere Möglichkeit ist, die Frauenerwerbsquote zu erhöhen, doch dazu müssen Beruf und Familie ermöglicht werden, dafür wird aber die Politik benötigt, welche eine familienorientierte Personalpolitik ermöglichen kann. Dem Unternehmen steht auch die Möglichkeit zur Verfügung, ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen arbeiten zu lassen. Dafür muss das Unternehmen den älteren Mitarbeitern eine Weiterqualifizierung ermöglichen, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 86-87

<sup>54</sup> ebenda, S. 87

<sup>55</sup> ebenda, S. 125

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel wird auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft Chaos herrschen, da jeder den besten Arbeitnehmer für sich gewinnen will. Da es in Zukunft wenige Arbeitnehmer geben wird, wird jeder der beste Arbeitnehmer sein. Dieser Kampf ist Gegenwärtig und zeichnet sich durch den Mitarbeiterverlust der Klein- und Mittelbetriebe aus. Diese leiden darunter, dass sie im Gegensatz zu Großbetrieben, bei der jungen Generation der Fachkräfte bedeutend geringer gefragt sind, da sie sich meist in strukturschwachen Regionen befinden und die Aussichten auf Aufstiegschancen sehr gering sind.<sup>56</sup>

Um junge Arbeitskräfte für ein Unternehmen zu gewinnen, muss das entsprechende Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten zur Gewinnung von jungen Arbeitnehmern nutzen. Dazu gehören Instrumente wie: Informationsveranstaltungen anbieten, wie einen Tag der offenen Tür veranstalten oder Praktika ausschreiben. Doch nicht nur junge Mitarbeiter sind gefragt, auch ältere. Diese kann ein Unternehmen auf sich aufmerksam machen, indem er Inserate erstellt oder mit der Arbeitsagentur zusammenarbeitet. Bei der Rekrutierung älterer Menschen wurde festgestellt, dass ältere nicht selten entmutigt sind und daher direkt angesprochen werden müssen wie „Wir brauchen Dich!“<sup>57</sup>

Unternehmen, welche als familienfreundlich, innovativ und attraktiv gelten, haben meist die Nase vorn, während kleine Unternehmen in strukturschwachen Gebieten oder mit kargen wirtschaftlichen Potenzialen es eher schwer haben. Die Gefahr des Scheiterns im Kampf um den besten Arbeitnehmer ist hoch. Gerade bei Arbeitnehmern mit hohen oder mittleren Qualifikationen werden Nachfrageüberhänge zu verzeichnen sein.<sup>58</sup>

Sobald ein neuer Arbeitnehmer angeworben wurde, gilt es diesen an das Unternehmen zu binden. Junge Hochschulabsolventen wollen herausfordernde, verantwortungsvolle Aufgaben, doch dies ist selten der Fall. Die Versteifung auf ausschließlich ältere Arbeitnehmer zu zählen, sollte nicht unterschätzt werden. Denn schließlich sollte auf eine ausgewogene Altersstruktur geachtet werden. Wichtig ist hierbei, dass ältere und jüngere zusammenarbeiten. Diese Variante stellte sich in der Vergangenheit als äußerst erfolgreich heraus.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. „Demografischer Wandel in der Arbeitswelt“, [www.uni-vechta.de](http://www.uni-vechta.de) verfügbar am 17.08.2012

<sup>57</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 127

<sup>58</sup> ebenda, S. 127

<sup>59</sup> ebenda, S. 129

Eine weitere Chance Arbeitnehmer zu gewinnen, besteht in der Anhebung der Frauenquote. Wenn dies nicht geschieht, würde eine Volkswirtschaft einen Nutzen bringenden Teil an Arbeitskräften unberücksichtigt lassen, was schwerwiegende Folgen haben könnte. Unterschiedliche Datenerhebungen stellten fest, dass Frauen ohne Kinder nicht so erfolgreich sind, wie weibliche Personen mit Kindern. Voraussetzung für diese Situation ist allerdings, dass die Frauen nach einer kurzen Babypause vollkommen in den Beruf zurückkehren können. Doch um solch ein Fachpersonal anwerben zu können, müssen verschiedene Barrieren entfernt werden. Dazu gehört, dass weibliche und männliche Arbeitnehmer gleich behandelt werden müssen und die Familienfreundlichkeit des Unternehmens gewährleistet sein muss. Zu den wesentlichen Maßnahmen der Familienfreundlichkeit zählen familienfreundliche Arbeitszeiten und Freistellungsmöglichkeiten. Wenn diese vom Unternehmen nicht angestrebt werden, entscheiden sich Frauen mit Familie gegen eine Anstellung in dem jeweiligen Unternehmen. Aus diesem Grund wird die familienfreundliche Personalpolitik in Zukunft bedeutsamer werden, zumindest wenn Frauen mit Kindern angeworben werden wollen.<sup>60</sup>

### 3.4 Altersstrukturanalyse

Mit der Altersstrukturanalyse soll angestrebt werden, dass keine Altersgruppe im Betrieb vorhanden ist, die zahlenmäßig überwiegt. Doch die Altersstruktur in Unternehmen ist kaum bekannt. Wenn Daten zur Altersstruktur bekannt sind, dann größtenteils nur das Durchschnittsalter, doch dieses ist tückisch. Das Durchschnittsalter ist auch nur ein Durchschnitt und wird durch jüngere Arbeitnehmer entweder gehoben oder wird durch ältere Arbeitnehmer fallen. Insgesamt ist dieser Durchschnitt eine Orientierung und kann wenig Aussagen über zukünftige Entwicklungen geben.<sup>61</sup>

Voraussetzung für eine Altersstrukturanalyse ist, wenn ebenso viele Mitarbeiter neu beschäftigt werden, wie ausgeschieden sind. Angestrebt kann dieses Gleichgewicht nur dann werden, wenn über Jahre hinweg eine konstante Belegschaft gewünscht ist. Dabei wird der Drittmix als optimal angesehen. Das bedeutet, ein Unternehmen hat 1/3 junge Arbeitnehmer, 1/3 Mitarbeiter mittleren Alters und 1/3 ältere Arbeitnehmer. Eine weitere Variante ist, 30 Prozent der Arbeitnehmer, die älter als 50 Jahre alt sind, 40 Prozent Mitarbeiter, die jünger als 50 Jahre sind und 30 Prozent der Arbeitnehmer die unter 35 Jahre alt sind. Eine dritte

---

<sup>60</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 130

<sup>61</sup> ebenda, S. 115

Variante der Altersstrukturanalyse ist, den Anteil der Belegschaft nach Altersgruppen zu gliedern. Dies bedeutet, 15- bis 24- Jährige, 25- bis 34- Jährige, 35- bis 44- Jährige, 45- bis 54- Jährige und 55- 65- Jährige sind jeweils zu 20 Prozent im Unternehmen vorhanden.<sup>62</sup> Die Abbildung 19 soll die drei typischen Altersstrukturen darstellen.

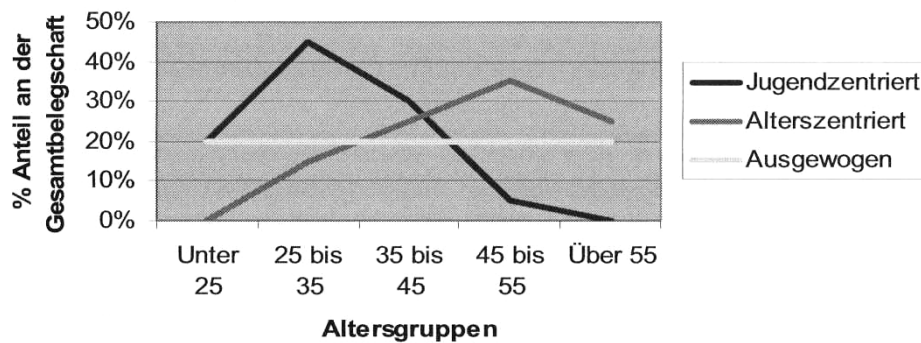


Abbildung 19: Altersstrukturen (2007)

### 3.4.1 Jugendzentrierte Altersstruktur

Eine große Anzahl an Unternehmen befindet sich in dieser Altersstruktur. Eine Restrukturierung und der Abbau von Personal haben stattgefunden und ältere Arbeitnehmer gewollt in den Vorruhestand entlassen. Bekanntestes Beispiel für diese Altersstruktur ist die deutsche Bank. Hier sind 80 Prozent der Arbeitnehmer jünger als 45 Jahre alt.<sup>63</sup>

Doch solch ein Modell beherbergt auch Risiken, denn durch das Ausscheiden der Älteren entsteht ein starker Wissensverlust, wenn nicht vorzeitig ein Wissenstransfer stattgefunden hat. Des Weiteren entsteht ein sogenannter „Karrierestau“. Dieser entsteht, wenn zu viele junge Arbeitnehmer dem Unternehmen angehören und Führungspositionen blockieren. Folge dessen ist die Abwanderung von jungen qualifizierten Arbeitnehmern, welche in ein anderes Unternehmen wechseln, um beruflich aufzusteigen. Ein letzter Negativfaktor ist, dass kaum ältere Arbeitnehmer in solchen Unternehmen zur Belegschaft gehören und daher unzureichend geschätzt werden. Diese Situation wird die älteren Mitarbeiter frustrieren, wel-

<sup>62</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 116

<sup>63</sup> ebenda, S. 116-117



ches in einer Kündigung enden kann. Vorteil dieser Altersstruktur ist, dass diese Unternehmen besonders attraktiv für junge, engagierte, flexible Nachwuchskräfte erscheinen.<sup>64</sup>

Dieses Modell wird jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit in nächster Zeit nicht mehr existieren können, da in etwa fünf Jahren der Anteil der Arbeitnehmer über fünfzig Jahren höher sein wird, als die Gruppe der über dreißigjährigen.<sup>65</sup>

Fazit dieser Altersstruktur ist, dass es nicht von Unternehmen gewollt ist, Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu behalten.

### **3.4.2 Alterszentrierte Altersstruktur**

Zu dieser Gruppe zählen Unternehmen, welche über einen längeren Zeitraum kaum neue Mitarbeiter eingestellt haben oder junge Fachkräfte mangels Attraktivität verloren haben. Das Risiko dieses Modells ist, dass diese Unternehmen in naher, sichtbaren Zukunft einen Großteil der Mitarbeiter verlieren wird. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmen schnell handeln muss, in dem es sich innerhalb kurzer Zeit nach neuen Mitarbeitern umorientiert, am besten noch, bevor die vorangegangene Generation aus dem Unternehmen ausscheidet. Außerdem muss der Erhalt des Wissens der „Alten“ sichergestellt werden. Doch die alterszentrierte Altersstruktur birgt nicht nur Nachteile, denn wenn ältere Mitarbeiter ausscheiden, bedeutet dies eine Chance für die Karrieremöglichkeiten junger Arbeitnehmer.<sup>66</sup>

## **3.5 Das Total Rewards- Modell**

Zur Verdeutlichung des Zusammenhanges zwischen Vergütung und Unternehmenskultur dient das Total Rewards- Modell. Hauptbestandteil ist hierbei, dass dem Mitarbeiter nicht nur sein monatliches Entgelt wichtig ist, sondern auch die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sowie die Motivation. Dieses Modell soll mit folgender Abbildung verdeutlicht werden:

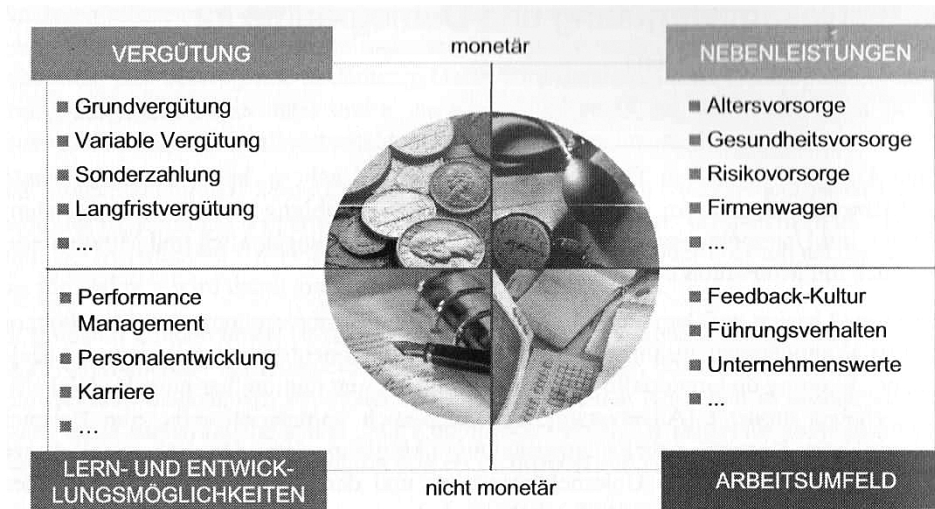
---

<sup>64</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 117-118

<sup>65</sup> Vgl. [www.arbeit-demografie.nrw.de/](http://www.arbeit-demografie.nrw.de/) verfügbar am 17.08.2012

<sup>66</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 118





**Abbildung 20: Total Rewards- Modell (2007)**

In der Abbildung 20 wird verdeutlicht, dass sich die Gesamtheit der Vergütung aus vier Bestandteilen zusammensetzt. Jeder dieser Bestandteile hat sich eigene Ziele gesetzt. Diese werden unterschieden in monetär und nicht monetär. Zu den monetären Zielen gehören Aspekte wie Sonderzahlungen oder Altersvorsorge, wobei zu den nicht monetären Zielen Aspekte wie Personalentwicklung oder das Führungsverhalten zählen. Alle vier Komponenten spiegeln ein Unternehmen wieder und haben damit Einfluss auf das Unternehmen am Arbeitsmarkt. Demnach kennzeichnet es sich darin, dass Mitarbeiter motivierter sind, was einen positiven Aspekt für das Unternehmen darstellt. Zu beachten ist, dass die Komponenten von jeder Altersgruppe von Arbeitnehmern unterschiedlich wahrgenommen werden. Während jüngere Mitarbeiter an Vergütung und Karriere interessiert sind, sind deren ältere Kollegen an Altersvorsorge und Unternehmenswerten interessiert.<sup>67</sup>

Doch im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel wird dieses Modell auf Dauer für den Großteil der Unternehmen nicht erfolgreich und umsetzbar bleiben, denn der Grundgedanke dieses Modells war eine gleichbleibende Altersstruktur, welche einen Altersdurchschnitt von 27 Jahren aufweist. Diese Struktur zu behalten, wird in Zukunft nicht möglich sein.<sup>68</sup>

<sup>67</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 162

<sup>68</sup> ebenda, S. 162

### 3.6 Lohnentwicklungen nach Art der Beschäftigung

Unter einer normalen Einkommensentwicklung versteht man, dass ein Arbeitnehmer im Laufe der Jahre Lohnsteigerungen erhält, da ein Mitarbeiter mit steigender Berufserfahrung auch an Fähigkeiten, Fertigkeiten und Fachkenntnissen gewinnt.<sup>69</sup>

Ein Arbeitnehmer mit einem kaufmännischen Beruf, welcher als Sachbearbeiter tätig ist und nach dem Abschluss seiner Ausbildung einen Arbeitsplatz erhalten hat, wird in den ersten 20 Jahren seines Berufslebens Einkommenszuwächse erzielen. Im Anschluss dieser Phase wird jedoch sein Gehalt stagnieren, bis er die Rente erreicht hat. Dieser Arbeitnehmer kann mit einer gesetzlichen Rente von circa 55 bis 65 Prozent seines Nettoeinkommens rechnen.<sup>70</sup>

Als Experten werden Arbeitnehmer mit einem Hochschulabschluss bezeichnet. Diese werden circa mit 26 Jahren in ein Beschäftigungsverhältnis gehen. Wie schon bei dem Sachbearbeiter, wird der Experte in den ersten 20 Jahren immer steigende Einkommenszuwächse erzielen. Doch ab dem circa 45 Lebensjahr wird sein Gehalt nicht stagnieren, sondern weiter steigen, jedoch nicht so stark wie zuvor. Häufig liegt deren Einkommen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze, sodass ihr gesetzlicher Rentenanspruch relativ niedrig ist. Doch durch eine betriebliche Altersvorsorge wird die Rente ergänzt. Im Alter wird dieser Arbeitnehmer circa 55 bis 60 Prozent seines Nettoeinkommens als Altersversorgung zur Verfügung haben.<sup>71</sup>

Führungskräfte sind zu Anfang ihrer Karriere unter die Kategorie Experten einzuordnen. Auch sie haben einen Hochschulabschluss und beginnen ihr Arbeitsleben in einem Alter von 26 Jahren. In etwa mit dem vollendeten 40. Lebensjahr wechseln sie jedoch ins Management. Während sie in den ersten Jahren starke Lohnerhöhungen hatten, werden diese vorerst weiter und vor allem höher steigen. Ab einem Alter von 50 Jahren wird das Einkommen weniger steigen, dennoch steigt es weiter. Führungskräfte haben unterdessen häufig mit dem Modell der variablen Vergütung zu kämpfen, in welchem sie ihr monatliches fix Gehalt durch variable Einkommenszuschüsse ergänzen. Im Alter spielt die gesetzliche Rente für

---

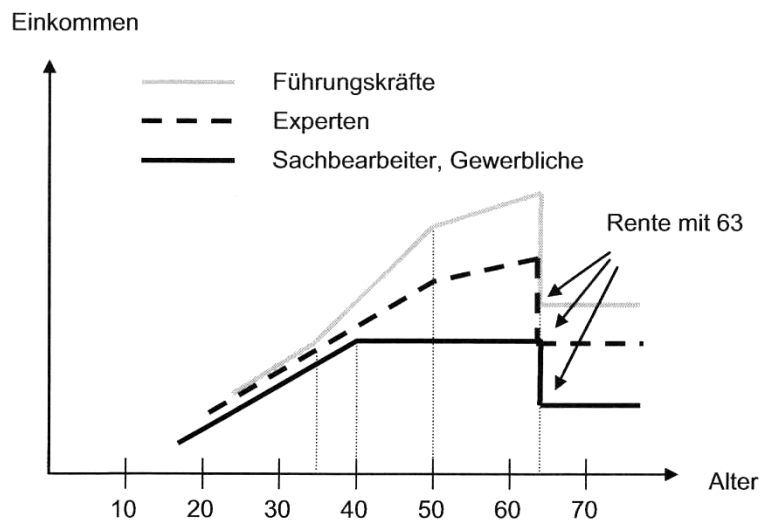
<sup>69</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 165

<sup>70</sup> ebenda, S. 166

<sup>71</sup> ebenda, S. 166

den Manager weitestgehend keine Rolle. Er ist hauptsächlich durch die betriebliche Altersversorgung abgesichert. Dieser wird im Alter eine Rente von 40 bis 50 Prozent des Bruttogehalts zur Verfügung haben.<sup>72</sup>

In der Abbildung 21 werden die vorangegangenen Gruppen von Erwerbstätigen grafisch dargestellt. Anhand der Grafik können die jeweiligen Lohnentwicklungen nachvollzogen werden.



**Abbildung 21: Lohnentwicklung verschiedener Beschäftigten (2004)**

Wie für die Theorie üblich, sind in diesen drei Modellen Idealsituationen dargestellt. In naher Zukunft wird man diese nicht mehr auf die Realität projizieren können, da solche Karriereverläufe untypisch sein werden. Vorausgesetzt die Politik bleibt bei ihrer Frühverrentungsmethode, wird unsere Zukunft ganz anders aussehen, als die Abbildung aufzeigt. Zum einen wird ein Einkommensverlust sofort zu spüren sein, während zum anderen ältere Mitarbeiter frustriert sein werden, da sie gern noch für ihr Unternehmen weiter gearbeitet hätten, aber nun nicht mehr dürfen. Außerdem fehlen dem Mitarbeiter bei einer Frühverrentung einige Jahre der Einzahlung, um den vollen Betrag der betrieblichen Rente zu beanspruchen. Frührentner werden solche großen Einkommensverluste haben, dass sie auf finanzielle Hilfe vom Staat angewiesen sein werden.<sup>73</sup>

Verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten, um solchen Problemen auszuweichen sind gegeben. Wenn ältere Arbeitnehmer in Zukunft länger arbeiten möchten, sollten sie nicht deut-

<sup>72</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 166

<sup>73</sup> ebenda, S. 167

lich teurer sein als ihre jüngeren Kollegen. Die Vergütung würde dann nach der Leistung des Arbeitnehmers steigen und nicht, wie bisher, an der Seniorität. Dabei dürfen die Mitarbeiter jeder Altersgruppe es nicht mehr als selbstverständlich ansehen, dass die Vergütung jedes Jahr steigt, obwohl sie die gleichen Arbeiten verrichten. Eine große Rolle wird dabei auch eine variable Vergütung spielen, welche das Grundgehalt ergänzt. Dadurch ist der Arbeitnehmer gezwungen, Leistungsorientierter zu arbeiten, um mehr Geld für sich zu erwirtschaften. Demnach können variable Entgelte und ein Zweitlohn stärker unternehmensstrategisch eingesetzt werden.<sup>74 75</sup>

Arbeitsverträge, welche auf eine Teilzeitbeschäftigung konzentriert sind, werden in Zukunft älteren Arbeitnehmern eine Chance bieten, ihr Wissen weiterhin einzusetzen und dem Unternehmen zur Verfügung zu stehen.<sup>76</sup>

### 3.7 Sinn und Zweck der Altersversorgung

In der heutigen Zeit und mit Aussicht auf die gesellschaftlichen Veränderungen in den kommenden Jahren aufgrund des demografischen Wandels ist es unerlässlich, neben der gesetzlichen Rente auch privat vorzusorgen.

Doch nicht nur in privater Hinsicht, sondern auch betrieblich findet eine Altersversorgung immer mehr Anwendung. In den größeren Unternehmen, mit 1000 Mitarbeitern und mehr, ist es unerlässlich geworden, dem Arbeitnehmer eine betriebliche Altersversorgung anzubieten. In großen Unternehmen beanspruchen circa 85 Prozent der Mitarbeiter eine betriebliche Altersversorgung. Früher von Unternehmen auf Grund der Bildung von hohen Rückstellungen nicht gewollt, hat die betriebliche Altersversorgung mit der Einführung der Riester-Rente endgültig ihren Platz im Unternehmen und deren Mitarbeitern gefunden.<sup>77</sup>

Geschichtlich gesehen, war die betriebliche Altersversorgung als Ergänzung zur gesetzlichen Rente gedacht. Anwendung sollte das Dreisäulenkonzept finden. Dieses besagt, dass pensionierte Arbeitnehmer auf drei Quellen zugreifen sollen, um ihre Bezüge zu erhalten. Die erste Säule ist die gesetzliche Rente, diese wird durch Arbeitnehmerbeiträge und Arbeitge-

---

<sup>74</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 169

<sup>75</sup> Vgl. „Personalstrategien der Zukunft“, Windmühle GmbH, 1988, S. 28

<sup>76</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 169

<sup>77</sup> ebenda, S. 170

berbeiträge bestritten und sollte als Grundversorgung ausreichen. Die zweite Säule bildet die betriebliche Altersversorgung, die ausschließlich durch den Arbeitgeber finanziert werden sollte. Seit der Einführung der Riester-Rente wird sie teilweise auch durch den Arbeitnehmer finanziert. Die dritte Säule sollte die Eigenvorsorge darstellen, welche durch Sparen oder Kauf von Immobilien oder Aktien ihren Wert hat. Doch in den letzten Jahren, überwiegt die zweite und dritte Säule des Dreisäulenkonzepts. Dennoch ist die gesetzliche Rente der Hauptbezug des Alterseinkommens. Kritisch zu betrachten ist, dass der prozentuale Anteil der gesetzlichen Rente sinkt. Im Jahr 1999 waren es noch 50,2 Prozent des letzten Bruttoeinkommens, während es im Jahr 2010 nur noch 43,7 Prozent waren. Festzustellen ist, dass sich deutsche Bürger in Zukunft weitere Alterseinkommen sichern müssen, um nicht im Alter unter Armut zu leiden.<sup>78</sup>

Für Arbeitnehmer, die ein Alter von 50 Jahren oder älter haben, wird diese Zukunftsentwicklung folgeschwer sein. Um ihren Lebensstandard auch im Alter halten zu können, müssen diese immer mehr und immer länger arbeiten.<sup>79</sup>

Die gesetzliche Rente wird nach einem Modell berechnet: dem klassischen Rentenmodell. Dieses ist in Zeiten des demografischen Wandels veraltet. Deshalb wurde ein modernes Bausteinmodell entwickelt. Dieses verzichtet auf die Unterstützung der Frühverrentung. Es wird kein bestimmter Prozentanteil des letzten Einkommens zugrunde gelegt, sondern es werden über die Jahre sogenannte „Kapitalbausteine“ angesammelt, welche dann den Anspruch an Bezüge im Alter bilden. Im Gegensatz zu dem modernen Bausteinmodell war das klassische Rentenmodell nicht flexibel genug und wenig durchdacht. Als das klassische Rentenmodell entwickelt wurde, waren Einkommensentwicklungen nicht absehbar und daher stiegen die Kosten in das unkalkulierbare. Im modernen Bausteinmodell kann dies nicht passieren, denn für den Arbeitnehmer gilt hier: Je länger er arbeitet, desto sicherer die Rente und desto höher die Bezüge. Vorausgesetzt dieses Modell würde Anwendung, gepaart mit Eigenvorsorge, finden, würde ein Erfolg versprechendes Rentenmodell entstehen, welches den Unternehmen auch noch in Form von teilzeitbeschäftigten älterer Arbeitnehmer das Wissen dieser Generation zugänglich gemacht werden könnte.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 171

<sup>79</sup> ebenda, S. 172

<sup>80</sup> ebenda, S. 173

### 3.8 Gesundheitsförderung im Unternehmen zum Schutz älterer Arbeitnehmer

Tuomi und Ilmarinen untersuchten Unternehmen, die eine gesonderte Gesundheitsförderung für seine Arbeitnehmer anboten. Dabei ermittelten sie, dass die Arbeitsfähigkeit weniger abnimmt, wenn das Unternehmen für seine Mitarbeiter individuelle Gesundheitsförderung anbietet. Wird die individuelle Gesundheitsförderung mit Maßnahmen des Betriebes vereint, erhöht sich die Arbeitsfähigkeit bei älteren Mitarbeitern.<sup>81</sup>

Inwieweit sich dieses auswirkt, zeigt die Abbildung 22, nach Tuomi und Ilmarinen. Deutlich zu sehen ist, dass die Arbeitsfähigkeit ohne Maßnahmen stark nachlässt, anders ist es mit einer individuellen Gesundheitsförderung. Doch diese Wirkung ist von kurzzeitiger Natur. Zu sehen ist aber, dass sie nicht so stark sinkt, als wenn keine Maßnahme erfolgt. Der größte Aspekt ist jedoch, wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitern ergonomische Arbeitsplätze zur Verfügung stellt und sein Führungsverhalten verbessert. Dann kann die Arbeitsfähigkeit im Alter mit Hilfe von einer individuellen Gesundheitsförderung ansteigen.

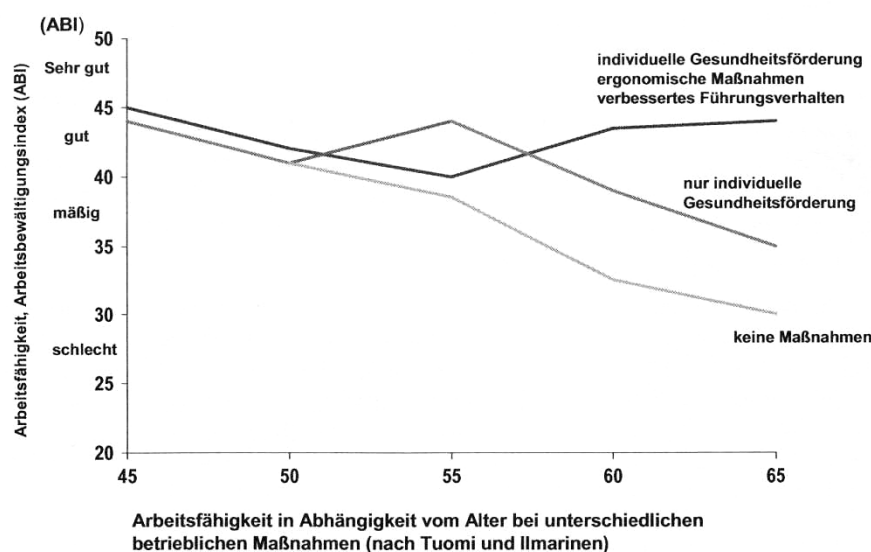


Abbildung 22: Beeinflussbarkeit der Arbeitsfähigkeit im Alter (2007)

Dabei ist darauf zu achten, dass sich diese Maßnahmen auf kein bestimmtes Alter beziehen. Die Gesundheitsförderung muss schon bei den jungen Arbeitnehmern anfangen, da diese

<sup>81</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 188



die „älteren Arbeitnehmer“ in Zukunft sein werden. Am meisten muss dabei auf die Arbeitnehmer im Alter zwischen 30 und 55 Jahren Rücksicht genommen werden, da diese meist die größte Altersgruppe von Arbeitnehmern im Unternehmen darstellen und wahrscheinlich nicht wie ihre Vorgänger eher in Rente gehen können. Es ist unerlässlich Volkskrankheiten früh zu erkennen und zu behandeln, denn diese werden im demografischen Wandel an Bedeutung zunehmen. Um frühzeitig Krankheiten zu vermeiden oder zu lindern, können Unternehmen Maßnahmen einleiten. Dazu gehören Stress-Management-Seminare, Gesundheitscoaching und gesundheitliche Check-ups. Somit kann ein Unternehmen auf gesündere Mitarbeiter setzen, welche sich zu dem noch an ihren Arbeitsplätzen wohlfühlen.<sup>82</sup>

Im Unternehmen empfinden wesentlich mehr Angestellte die Arbeit als physisch belastend, als bisher geglaubt. Mehr als 40 Prozent haben Nacken- und Schulterschmerzen. Diesem Trend der „Arbeit unter Schmerzen“ muss entgegengewirkt werden.<sup>83</sup>

### **3.9 Personalentwicklung**

Personalentwicklung beschäftigt sich grob mit der Ausbildung, Umschulung und Weiterbildung von Arbeitnehmern. Genauer gesagt beschäftigt sich die Personalentwicklung mit der Qualifikation der Mitarbeiter. Allgemein gesagt, sollte sich die Entwicklung von Personal auf kognitive Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten, Verhaltensweisen und auch mit der Werterhaltung beschäftigen. Auch implizite Lernprozesse, welche durch Interaktionen entstehen, sollten gefördert werden.<sup>84</sup>

Um einen Mitarbeiter, unerheblich welcher Altersgruppe dieser angehört, für das Unternehmen dauerhaft brauchbar zu machen, muss seine Kompetenz entwickelt und gesteigert werden. Nicht nur fachliche Kompetenz, wie Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, sind erheblich, sondern auch überfachliche Qualifikationen, wie Disposition und Motivation. Die Kompetenzentwicklungen im Unternehmen verlaufen nicht nur in Qualifizierungsmaßnahmen, welche in Schulungsräumen durchgeführt werden und mit einem Zertifikat enden. Sie

---

<sup>82</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 188

<sup>83</sup> Vgl. „Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik“, Bonifatius, 2011, S. 31

<sup>84</sup> Vgl. „Spannungsfeld Personalentwicklung“, Gabler, 1993, S. 120

erfolgen vor allem durch „Learning by Doing“, Qualifizierungsmöglichkeiten, die das tägliche Arbeiten mit sich bringen.<sup>85</sup>

Dabei sollte es nicht der Sinn einer Weiterbildung sein, seine Mitarbeiter ständig zu Weiterbildungsmaßnahmen zu schicken. Wichtiger ist es, Bedingungen für das Nutzen des erlernten Wissens zu schaffen und deren Entwicklung zu stärken. Dabei sollte die Eigeninitiative zur Erweiterung der Kompetenz von der Seite des Unternehmens bemüht unterstützt werden. Dies kann durch eine flexible und qualifizierungsfreundliche Arbeitszeitgestaltung erfolgen.<sup>86</sup>

Da unser Leben in der Zukunft von lebenslangem Lernen geprägt sein wird, gilt es nun Weiterbildungsbarrieren abzubauen und die Häufigkeit der Teilnahme an Schulungen gestärkt und erweitert werden. Dabei ist eine Unterscheidung der Weiterbildungsbarrieren älterer Arbeitnehmer vorzunehmen. Diese werden in äußere Zugangsbarrieren und Motivationsbarrieren unterschieden. Die äußeren Zugangsbarrieren sind Hindernisse wie unzureichend auf ältere Mitarbeiter abgestimmte Qualifizierungskonzepte oder deren Einbeziehung in Weiterbildungen. Des Weiteren spielen auch Zeit und Kosten spezifische Hindernisse eine Rolle. Das Qualifikationsniveau und die Lebens- und Arbeitsbedingungen des Mitarbeiters sollten berücksichtigt werden. Im Gegenzug gehen Motivationsbarrieren ausschließlich von dem älteren Mitarbeiter aus. Diese sind entweder personaler Natur, wenn der ältere Mitarbeiter der Meinung ist, dass er sowieso eher zu der älteren Generation gehört, oder von kognitiver Natur, wenn die ältere Person an der Schwierigkeit der Weiterbildung scheitert. Auch eine biografische Motivationsbarriere ist noch zu nennen. Diese beschreibt eine Ablehnung seitens des älteren Arbeitnehmers, indem er fest davon überzeugt ist, dass er das Neue und Herausfordernde nicht mag.<sup>87</sup>

### **3.9.1 Lernmethoden älterer Arbeitnehmer**

Ältere sind genauso lernfähig wie ihre jüngeren Kollegen. Doch die Art und Weise des Lernens ist bedeutend anders. Es bedarf bestimmten Anforderungen an das altersgerechte Lernen. Einem älteren Arbeitnehmer muss der Sinn des Lernangebotes vermittelt werden. Es müssen auch bestimmte Beispiele gewählt werden, in dem die Lerninhalte anschaulich ge-

---

<sup>85</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 135

<sup>86</sup> ebenda, S. 136-137

<sup>87</sup> ebenda, S. 136



macht werden, um eine Verknüpfung zwischen Lernen und Arbeitsalltag herzustellen. Die Gliederung des zu vermittelnden Stoffes muss einfach gestaltet werden. Ältere Arbeitnehmer dürfen nicht unter Zeitdruck lernen, denn das würde das gewünschte Ergebnis negativ beeinflussen. Ältere Mitarbeiter verfügen meist über ein mangelndes Wissen bezüglich Lerntechniken. Wenn der Dozent den Lernstoff in einer unangemessenen Geschwindigkeit präsentiert, lernen Ältere weniger gut. Sie benötigen außerdem ständige Wiederholungen. Oftmals verwirrt es die Teilnehmer neuen Stoff zu erlernen, da der bisherige Wissensstand nicht wiedergegeben wird. Wie auch bei ihren jüngeren Kollegen lernen ältere besser, wenn sie in Gruppen sind, welche der gleichen Altersgruppe angehören. Es besteht kein Zusammenhang zum Alter, wenn gelerntes schnell verlernt wird. Es ist meist auf die Nichtanwendung, des neu erworbenen Wissens zurückzuführen. Dies bildet häufig die größten Barrieren. Daher sollte die Arbeitsgestaltung ein arbeitsintegriertes Weiterbilden ermöglichen.<sup>88 89 90</sup>

Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung zeichnet sich vor allem durch eine Vielfalt von Anforderungen aus. Dabei sollten Spielräume in Bezug auf Handlungen, Kontrollen und Entscheidungen gegeben sein. Ältere möchten gern an Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Ebenso müssen Ältere einen Nutzen in dem erlernten sehen und in diesem gefördert werden. Daher eignet sich arbeitsintegriertes Lernen besonders, denn das neu erlernte knüpft an die praktischen Erfahrungen eines älteren Mitarbeiters an und somit sieht der Mitarbeiter einen Zusammenhang.<sup>91 92</sup>

### **3.9.2 Methoden und Techniken zum Erhalt und Weitergabe von Wissen**

Um ältere Mitarbeiter altersgerecht zu schulen und um deren Wissens- und Erfahrungsschatz weiterzugeben, bedarf es verschiedenen Modellen, an denen sich die Unternehmen im Umgang mit dem demografischen Wandel richten können.

Diese Modelle, deren Nutzen und Anwendungsbereiche werden im Folgenden vorgestellt.

---

<sup>88</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 137

<sup>89</sup> Vgl. „Demografischer Wandel in der Arbeitswelt“, [www.uni-vechta.de](http://www.uni-vechta.de) verfügbar am 17.08.2012

<sup>90</sup> Vgl. „Weiterbildung älterer Beschäftigter“, [www.bibb.de](http://www.bibb.de) verfügbar am 17.08.2012

<sup>91</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 138

<sup>92</sup> Vgl. „Demografischer Wandel in der Arbeitswelt“, [www.uni-vechta.de](http://www.uni-vechta.de) verfügbar am 17.08.2012

### 3.9.2.1 Altersbezogene Personaleinsatzmatrix

Die altersbezogene Personaleinsatzmatrix gibt Auskunft über den Mitarbeitereinsatz und die dazugehörigen Bereiche. Dadurch kann ermittelt werden, wo Beeinträchtigungen auftreten und welcher Wissensstand bei den Arbeitnehmern vorherrscht. Ziel dieses Modells ist es, herauszufinden, in welchen Abteilungen Qualifizierungsbedarf besteht.<sup>93</sup>

### 3.9.2.2 Arbeits-/ Anforderungswechsel

Mithilfe eines Arbeitswechsels oder Anforderungswechsels lassen sich Beeinträchtigungen abbauen und der Wissensstand eines älteren Arbeitnehmers ausbauen. Ein Arbeitsplatzwechsel oder ein Anforderungswechsel hilft den Mitarbeitern ihr Wissen zu erweitern und eine Fehlbesetzung eines Arbeitsplatzes kann verhindert werden.<sup>94</sup>

### 3.9.2.3 Altersgerechte Laufbahngestaltung

Anhand einer altersgerechten Laufbahngestaltung kann das Wissen eines älteren Mitarbeiters sowohl entwickelt als auch genutzt werden. Die sogenannte Berufsbiografie soll in folgender Abbildung verdeutlicht werden.<sup>95</sup>

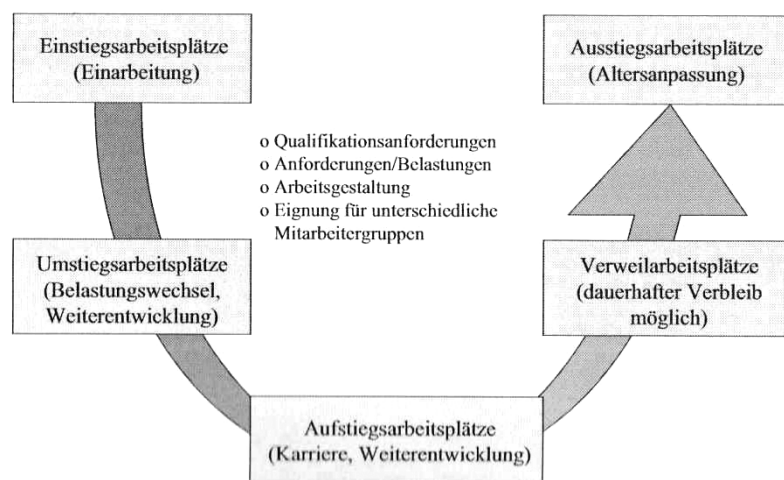


Abbildung 23: Arbeitsplatztypen (2007)

<sup>93</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 138

<sup>94</sup> ebenda, S. 139

<sup>95</sup> ebenda, S. 139

Wie der Abbildung 23 zu entnehmen ist, werden Mitarbeiter je nach Qualifikation einem der fünf Arbeitsplatztypen eingeordnet. Diese werden nach Mitarbeitergesprächen, Entwicklungsplänen, Mitarbeiterbeurteilungen und nach Empfehlungen des Betriebsarztes vorgenommen.<sup>96</sup>

### **3.9.2.4 Individueller Entwicklungsplan**

Der individuelle Entwicklungsplan wird anhand von Fähigkeiten, Weiterbildungsbedarf, Entwicklungspotenzialen und nach Karrierewegen erstellt. Gemeint sind hierbei aber Fachkarrieren und kein Aufstieg im Unternehmen. Dadurch wird einem Mitarbeiter eine langfristige Betrachtungsweise gegeben. Vorteil dieses Planes ist, eine Steigerung der Motivation eines Arbeitnehmers.<sup>97</sup>

### **3.9.2.5 Mitarbeiterentwicklungs-/Zukunftsgespräche**

Mitarbeiterentwicklungs- beziehungsweise Zukunftsgespräche sollten mit Arbeitnehmern, welche das vierzigste Lebensjahr vollendet haben, in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Vorteil dieses Modells ist, die Motivationssteigerung und Initiativsteigerung eines Mitarbeiters. Sie helfen bei einer Entwicklungsplanung und bei der Standortbestimmung eines Mitarbeiters.<sup>98</sup>

### **3.9.2.6 Gesprächsrunden**

Dieses Modell beschreibt Gespräche in Gruppen mit älteren und jüngeren Arbeitnehmern. Dabei können Erfahrungen, Probleme, Potenziale, Kontakte und Ideen ausgetauscht werden. Diese Runden dienen aber vor allem zur Wissensweitergabe und zum Aufbau von Beziehungen zwischen der jüngeren und älteren Generation.<sup>99</sup>

### **3.9.2.7 Qualifizierungszeit**

Im Modell der Qualifizierungszeit wird ein spezielles Zeitkontinuum zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern vereinbart. Diese Zeiten beziehen sich auf Wochenstunden, in denen sich die Mitarbeiter weiterqualifizieren können. Ob sie dies vor Ort tun oder an

---

<sup>96</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 139

<sup>97</sup> ebenda, S. 140

<sup>98</sup> ebenda, S. 140

<sup>99</sup> ebenda, S. 140

arbeitsplatznahen Lernstätten, kann jeder Mitarbeiter selbst wählen. Die Kosten dieser Weiterbildungsmaßnahmen trägt das Unternehmen zur Hälfte. Die andere Hälfte wird von dem zu schulenden Arbeitnehmer gezahlt. Der dabei zunächst entstehende Verlust der Arbeitskraft wird vom Unternehmen vergütet.<sup>100</sup>

### **3.9.2.8 Blockmodell**

Ziel des Blockmodells ist, die Verbindung zwischen Qualifizierung und Arbeitszeit. Dabei wird der Qualifizierungsprozess üblicherweise auf ein Jahr begrenzt, in denen neun Monate gearbeitet wird und drei Monate Zeit für die Weiterbildung der Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Die jeweiligen Zeiten werden in mehrere Blöcke von Weiterbildungen aufgeteilt. Bei diesen können aber auch eine festgelegte Anzahl an Stunden oder ein Prozentsatz an Stunden zur Qualifizierung gewährt werden. Dabei werden die Kosten der Qualifizierung entweder ganz oder nur zum Teil vom Unternehmen getragen. Ziel ist es, dem Arbeitnehmer einen Anreiz zu schaffen sich weiterzubilden, in dem ihm eine Prämie stattgegeben wird.<sup>101</sup>

### **3.9.2.9 Lernzeitkonten**

Bestandteil der Lernzeitkonten sind Arbeitszeitkonten, bei denen sich Überstunden für Weiterbildungen formieren. Dies ist aber nur eine „Kannbestimmung“ und kein Muss. Wenn der jeweilige Mitarbeiter diese gern zum Ausbau seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten nutzen möchte, kann er die gesammelten Überstunden dafür aufbrauchen.<sup>102</sup>

### **3.9.2.10 Wanderjahre**

Das Modell der Wanderjahre ermöglicht einem Arbeitnehmer, sich persönlich sowie fachlich weiterzubilden. Dafür kann er für eine bestimmte Zeitspanne in verschiedenen Unternehmensbereichen oder in Tochtergesellschaften arbeiten. Förderlich sind Wanderjahre in Bezug auf Motivation, Erfahrungen und Flexibilität.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 140

<sup>101</sup> ebenda, S. 140

<sup>102</sup> ebenda, S. 141

<sup>103</sup> ebenda, S. 141

### **3.9.2.11 Unternehmensinterne Zeitarbeitsfirmen**

Mit der unternehmensinternen Zeitarbeitsfirma wird älteren und jüngeren Arbeitnehmern die Möglichkeit eingeräumt, im gesamten Unternehmen für eine befristete Zeit tätig zu sein. Diese verlangt aber verschiedene Voraussetzungen, wie das der Arbeitnehmer flexibel sein muss und den ständigen Drang hat, sich weiterzubilden. Nachteil ist, dass Mitarbeiter, die dieses Modell durchgeführt haben, oftmals von dem eigenen Unternehmen in die jeweilige Abteilung abgeworben werden.<sup>104</sup>

### **3.9.2.12 Modell der alternativen Karriere**

Ähnlich wie bei den unternehmensinternen Zeitarbeitsfirmen strukturiert sich das Modell der alternativen Karriere. Der Unterschied besteht darin, dass es ausschließlich auf ältere Mitarbeiter gerichtet ist. Denn in diesem Modell verabschieden sich Arbeitnehmer ab dem sechzigsten Lebensjahr von ihrem bisherigen Arbeitsplatz, um eine Stelle als senior Consultant anzunehmen. Dabei können sie ihre Arbeitszeit und Arbeitsmenge selbst regulieren. Vorteil dieses Modells ist es, eine Weitergabe von Wissen zu ermöglichen und gleichzeitig die Belegschaft zu verjüngen. Dabei wird ein schrittweiser Ausstieg, über fünf bis zehn Jahre, hinein in die Pensionierung realisiert.<sup>105</sup>

### **3.9.2.13 Mentoring-/Patenprogramme**

Ziel des Mentoring- beziehungsweise Patenprogrammes ist es, voneinander zu lernen. Dabei betreut ein älterer Arbeitnehmer einen jüngeren für eine befristete Zeit. Dabei wird das Verständnis, das Denken, ein fachlicher Wissenstransfer und die Art und Weise des Verhaltens beider beteiligten gefördert. Langfristig gesehen ist dies aber kein anwendbares Modell, um den Wissenstransfer zu bewerkstelligen. Im Zuge des demografischen Wandels werden beide Parteien älter, sodass eine Konstellation entstehen kann, bei dem der betreuende Mitte 60 Jahre alt ist und der zu betreuende Mitte 59 Jahre alt ist. Des Weiteren ist nicht jeder imstande jemanden zu betreuen. Ausweg hierfür kann ein Cross-Mentoring bieten, wobei beide Parteien unterschiedlichen Unternehmen angehören.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 141

<sup>105</sup> ebenda, S. 141

<sup>106</sup> ebenda, S. 141

#### **3.9.2.14 Kompetenz-Teams**

Dieses Modell funktioniert ähnlich, wie vorher benannte Modelle. Hierbei wirken jüngere und ältere Mitarbeiter gemeinsam, um Aufgaben oder Projekte durchzuführen. Dabei wird auf gegenseitiges Unterstützen gesetzt.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. „Die Zukunft sieht alt aus“, Gabler, 2007, S. 142

## **4 Umfrage zur Schulung älterer Arbeitnehmer**

Das letzte Kapitel soll sich mit der Theorie und der Praxis auseinandersetzen. Dazu wurde ein Fragebogen erstellt und an Unternehmen weitergeleitet. Der Fragebogen wurde von den Unternehmen beantwortet und im späteren Verlauf ausgewertet. Diese Auswertung wird Bestandteil des vorliegenden Kapitels sein.

### **4.1 Der Onlinefragebogen**

Ich habe mich für einen Onlinefragebogen entschieden, da dies für die Teilnehmer die komfortabelste Variante darstellte. Vorteil dieser Methode ist der sehr minimal gehaltene Zeit- und Kostenaufwand. Der Fragebogen ist in vier Teile gegliedert:

Der erste Teil beschäftigte sich mit allgemeinen Informationen, wie die Branche des Teilnehmers, Anzahl der beschäftigten Arbeitnehmer und Fragen zum Renteneintritt sowie zur Entwicklung des Altersdurchschnittes.

Im zweiten Teil sollten die Unternehmen verschiedene Aussagen zu älteren Arbeitnehmern bewerten. Dabei wurde unter anderem auf die Leistungsfähigkeit im Alter und die Veränderungen verschiedener Eigenschaften eingegangen.

Der dritte Teil verlangte von den Befragten Aussagen zu tätigen, die in Bezug auf die Anwendung von Maßnahmen zum demografischen Wandel im Personalmanagement stehen.

Im vierten und letzten Teil wurde von den Unternehmen abverlangt, Aussagen über Weiterbildungsbarrieren wiederzugeben. Des Weiteren sollten die Teilnehmer Modelle zum Umgang mit dem demografischen Wandel und deren Umsetzbarkeit einschätzen.

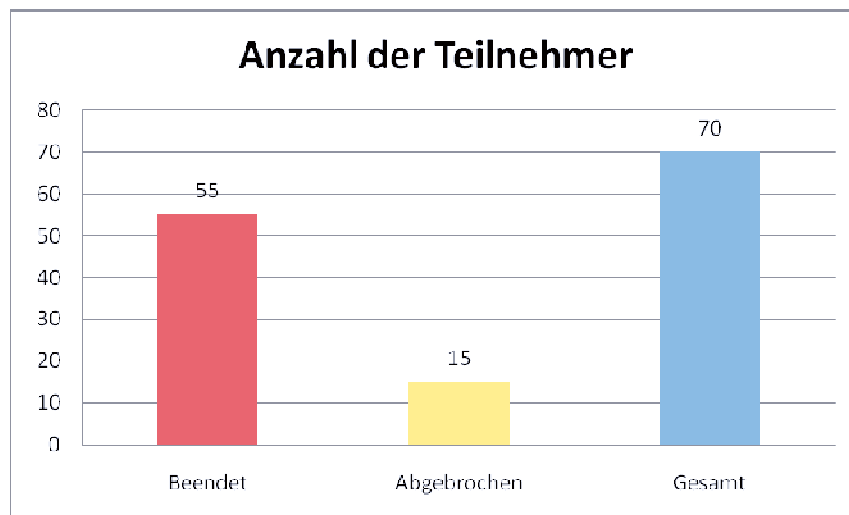


## 4.2 Ergebnisse der Umfrage

### 4.2.1 Auswertung der Gesamtteilnehmer

Auf Grund von zu geringer Beteiligung, waren nicht alle Branchen auswertbar. Mit dieser Auswertung wird angestrebt, die Ergebnisse von allen Teilnehmern zu ermitteln. Dabei wird zunächst auf allgemeine Daten eingegangen.

Annähernd 300 Unternehmen bekamen eine Einladung zur Teilnahme an der Umfrage zum demografischen Wandel, speziell in Bezug auf die Schulung von Mitarbeitern. Von diesen 300 angeschriebenen Unternehmen, nahmen 70 Unternehmen teil. Das ergibt circa 23 Prozent Beteiligung. In der Abbildung 24 wird die Beteiligung an der Umfrage grafisch dargestellt.



**Abbildung 24: Beteiligung Umfrage**

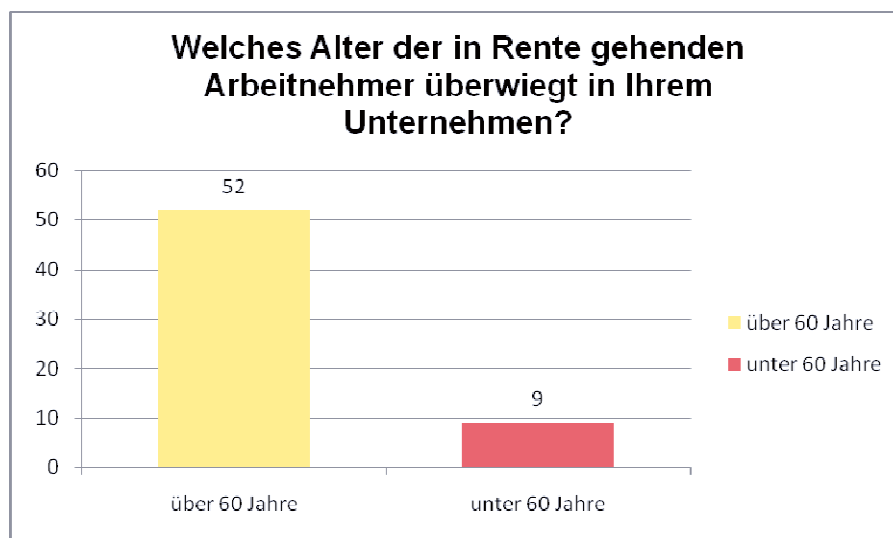
Wie die Abbildung zeigt, beendeten jedoch nicht alle Teilnehmer die Umfrage. 15 Teilnehmer brachen sie ab. Zum einen geschah dies gleich bei der ersten Frage, zum anderen im Laufe des Fragebogens.

Das herstellende Gewerbe war die Branche mit der größten Beteiligung. Es nahmen 23 Firmen teil. Am wenigsten Beteiligung war in der Branche Erziehung und Bildung und in der Informations- und Kommunikationsbranche vorhanden. In den Branchen Land- und Forstwirtschaft und im Gastgewerbe erfolgte keine Teilnahme. Wie sich die Beteiligung Prozentual ermittelt, wird in Abbildung 56 verdeutlicht.

Die befragten Unternehmen gehörten verschiedenen Größen an. Diese richteten sich in dieser Umfrage nach der Arbeitnehmeranzahl. Hierbei nahmen zwei Unternehmen teil, welche ein bis zehn Mitarbeiter beschäftigen, fünf Unternehmen, welche 11-50 Arbeitnehmer beschäftigen und fünf Unternehmen, welche eine Betriebsgröße von 51-100 Arbeitnehmern aufweist. Die meisten Teilnehmer gehörten einer Größenordnung von 101-500 Arbeitnehmern an, während 15 Unternehmen angaben, mehr als 500 Arbeitnehmer zu beschäftigen.

In der nächsten Frage sollten die Unternehmen einschätzen, wie sie die Entwicklung des Alters in ihrem Unternehmen beurteilen. Dabei stellte sich heraus, dass 11 Prozent der Meinung sind, dass der Altersdurchschnitt in Zukunft sinken wird. Mehr als die Hälfte, 52 Prozent, gaben an, dass dieser steigen wird und 11 Prozent sind der Meinung, dass der Altersdurchschnitt in Zukunft konstant bleiben wird.

Wie aktuell das Thema der Frühverrentung ist, sollte in der Frage des Alters des Renteneintritts ermittelt werden. Hierbei gaben 15 Prozent der befragten Unternehmen an, dass in ihrem Unternehmen Arbeitnehmer hauptsächlich vor Vollendung des 60. Lebensjahres in Rente gehen. Dagegen waren 85 Prozent der Meinung, dass deren Arbeitnehmer über 60 Jahre alt sind, wenn sie in Rente gehen. Das Verhältnis wird in der Abbildung 25 verdeutlicht.



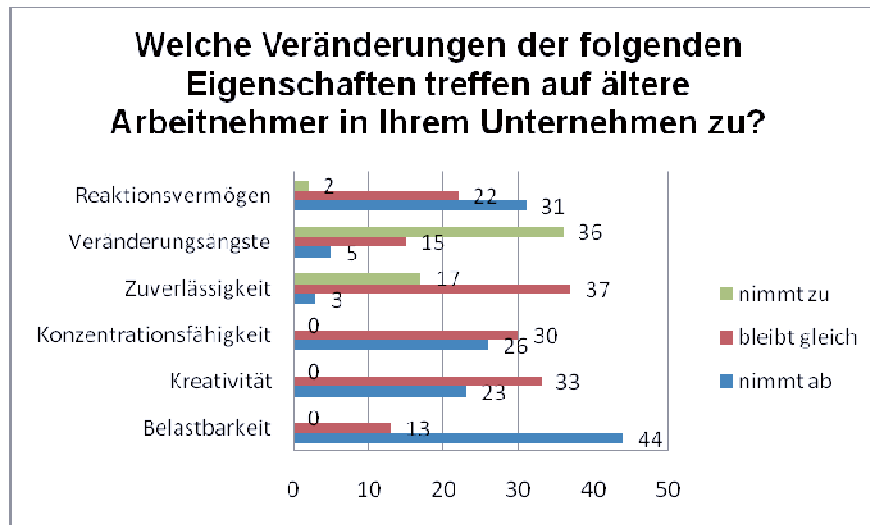
**Abbildung 25: Renteneintritt Gesamtteilnehmer**

In wie weit Unternehmen in Deutschland dem demografischen Wandel begegnen, wie sie ihre jüngere und ältere Belegschaft einschätzen, sollte als nächstes ermittelt werden. So sollten sie einschätzen, ob sie der Aussage zustimmen, dass ältere Arbeitnehmer durch altersgerechten Einsatz mehr an das Unternehmen gebunden werden sollen. 40 von 58

Teilnehmern bestätigten diese Aussage. Acht Unternehmen stimmten ihr sogar voll und ganz zu, während zehn Unternehmen weniger zustimmten. Ebenso lässt sich erkennen, dass 29 Teilnehmer weniger der Auffassung sind, dass es für ein Unternehmen profitabler sei, sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. Drei Teilnehmer verneinten diese Aussage, doch 24 Unternehmen stimmten dieser Aussage zu, beziehungsweise voll und ganz zu. Der Großteil der Befragten, bis auf zehn Unternehmen, ist der vollen Überzeugung, dass es lohnenswert ist, ältere Arbeitnehmer an Schulungen teilnehmen zu lassen. Dies bestätigten 17 Teilnehmer sogar voll und ganz. Die Aussage des Erfahrungsaustausches zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern wurde sehr positiv beantwortet, denn 28 Unternehmen stimmten dieser Anschauung voll und ganz zu, während 25 eine einfache Zustimmung angaben. Ausschließlich fünf Unternehmen sind der Meinung, dass dieser nicht gestärkt werden sollte. Auf die Aussage, dass jedes Unternehmen von seinen älteren Mitarbeitern profitieren kann, verzeichnete die Auswertung eine fast 100 prozentige Zustimmung. Dabei gaben 46 Unternehmen an, dass sie dieser Aussage zustimmen oder ganz und gar zustimmen. Relativ verschieden, aber dennoch eindeutig, entschieden sich Unternehmen bei der Aussage, ob es älteren Arbeitnehmern schwer fällt sich Neuem zu öffnen. Ein Unternehmen stimmte dieser Aussage gar nicht zu, während 18 Unternehmen weniger zustimmten. Die meiste Resonanz erwies jedoch die Antwortmöglichkeit „stimme ich zu“. Dies gaben 30 Teilnehmer an und 9 Unternehmen entschieden sich für „stimme ich voll und ganz zu“. Sehr unterschiedlicher Meinungen waren die Unternehmen bei der letzten Aussage. Ob ältere Arbeitnehmer gleichermaßen leistungsfähig sind, wie ihre jüngeren Kollegen, beantworteten 31 Unternehmen mit Zustimmung, während sich 25 Teilnehmer für „stimme ich weniger zu“ entschieden. Nur ein Unternehmen war von dieser Aussage ganz und gar überzeugt und beantwortete diese mit „stimme ich voll und ganz zu“.

Die nächste Frage beschäftigte sich mit Eigenschaften von Arbeitnehmern, welche im Alter entweder zunehmen oder abnehmen können. Gesamtheitlich betrachtet entschieden sich die Unternehmen in Bezug auf das Reaktionsvermögen für eine Abnahme im Alter. Doch sie entschieden, dass auch eine weitere Eigenschaft im Alter abnimmt. Dabei gaben 44 von 57 beteiligten Unternehmen an, dass die Belastbarkeit im Alter nachlässt. Lediglich 13 Teilnehmer bewerteten diese Eigenschaft als Konstante. Drei Eigenschaften wurden als konstant bleibend bewertet. Dies betrifft die Kreativität, die Konzentrationsfähigkeit und die Zuverlässigkeit. Während bei der Kreativität und Konzentrationsfähigkeit auch einige Teilnehmer angaben, dass diese im Alter abnehmen, waren 17 Unternehmen der Meinung, dass die Zuverlässigkeit im Alter zunehme. Die einzige Eigenschaft, welche als zunehmend bewertet wurde, waren die Veränderungängste mit einer Beteiligung von 36

Meinungen. Wie sich die Meinungen der gesamten Teilnehmern in Bezug auf diese Frage grafisch darstellen lassen, zeigt die Abbildung 26.



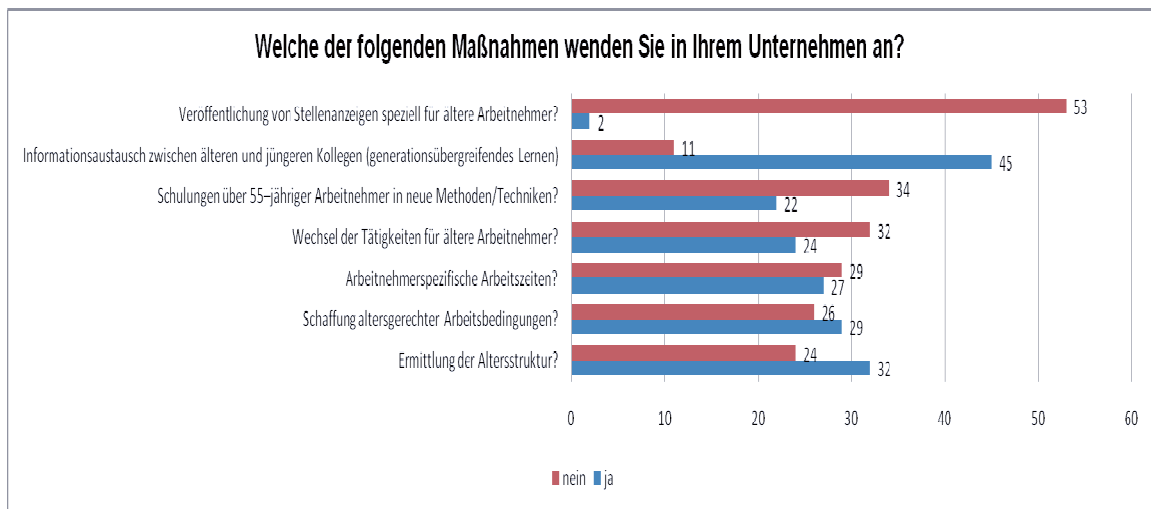
**Abbildung 26: Veränderungen Eigenschaften der Gesamtteilnehmer**

Zu der Frage, ab wann ein Arbeitnehmer als älterer Arbeitnehmer bezeichnet werden kann, zeichnete sich eine fast 50 prozentige Übereinstimmung ab. Zwei Prozent der Unternehmen waren der Meinung, dass in ihrem Unternehmen ein Arbeitnehmer als alt gilt, wenn er jünger als 45 Jahre alt ist. Sieben Prozent schätzten diese Frage mit der Antwort 46 bis 50 Jahre ein. Schon bei 17 Prozent der Unternehmen gilt eine Person als alt, wenn diese zwischen 51 und 55 Jahre alt ist. Die Mehrheit jedoch gab an, dass ein Arbeitnehmer ein älterer Mitarbeiter ist, wenn er zwischen 56 und 60 Jahre alt ist. Drei Prozent meinten, dass ein alter Arbeitnehmer älter als 60 Jahre alt ist und 25 Prozent der Unternehmen entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „Mitarbeiterspezifisch“.

Da das Alter in deutschen Unternehmen immer mehr Anteil haben wird, sollten sich die Unternehmen in der nächsten Frage dazu äußern, ob sie bei Neueinstellungen eine gewünschte Altersstruktur einhalten. Dabei waren die Teilnehmer unterschiedlicher Meinung. Hierbei gaben 54 Prozent der Unternehmen an, dass sie auf keine Altersstruktur bei Neueinstellungen achten, jedoch 46 Prozent, dass sie darauf achten.

Der Großteil der Teilnehmer gab an, dass sie keine speziell auf ältere Arbeitnehmer ausgerichteten Stellenanzeigen veröffentlichen und auch keine Schulungen für Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr durchführen. Jedoch bejahte ein großer Anteil der Unternehmen in einer vorhergehenden Frage, dass genau diese Gruppe der Belegschaft geschult werden sollte. Auch ein Wechsel der Tätigkeiten für ältere Arbeitnehmer wird in der Gesamtheit der Teilnehmer nicht angeboten. Der Informationsaustausch zwischen jüngeren und älteren

ren Kollegen ist jedoch für 45 teilnehmende Unternehmen von großer Bedeutung. Während etwas weniger als 50 Prozent der Teilnehmer vorher noch angab, nicht auf eine gewünschte Altersstruktur bei Neueinstellungen zu achten, gaben 32 Teilnehmer an, dass sie in ihren Unternehmen eine Altersstruktur ermitteln. Bei etwas mehr als 50 Prozent der Unternehmen werden altersgerechte Arbeitsbedingungen geschaffen, jedoch keine arbeitnehmerspezifischen Arbeitszeiten. Die Abbildung 27 soll dieses Ergebnis verdeutlichen.

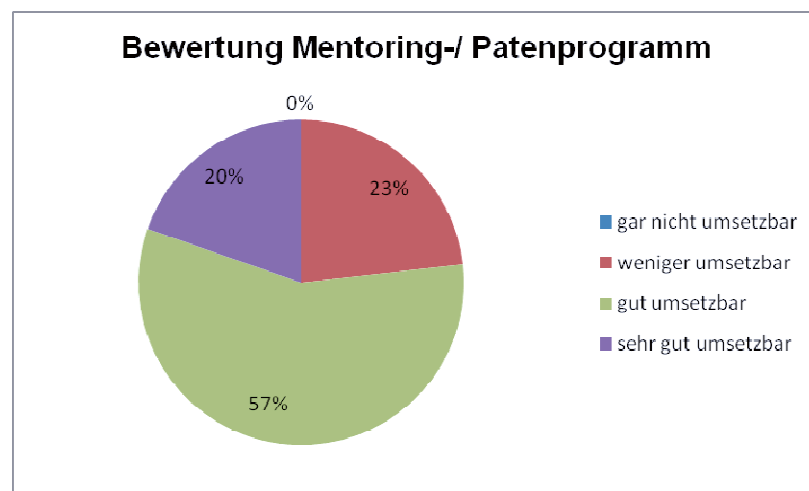


**Abbildung 27: Maßnahmen im Personalmanagement der Gesamtteilnehmer**

Wenn es für die Unternehmen wichtig ist, ältere Mitarbeiter zu schulen, sie diese Maßnahme jedoch nicht durchführen, kann dieses Verhalten auf Weiterbildungsbarrieren zurück geführt werden.<sup>108</sup> Hierbei stellte sich jedoch heraus, dass es gesamtheitlich betrachtet kaum Barrieren für Schulungen gibt. Für 43 von 54 Unternehmen ist demnach der Kostenaufwand von Weiterbildungen nicht zu hoch. Auch das Anwenden des erlernten Wissens verliert keinen Sinn bei rotierenden Arbeitsplätzen. Dies gaben 37 Unternehmen an. Lediglich 12 Unternehmen sahen dies als Weiterbildungsbarriere. Zu verzeichnen ist außerdem, dass die Erfolgsquote nach einer Schulung nicht gering bleibt. Der Meinung waren 35 Unternehmen und bildeten dies bezüglich die Mehrheit. Ob die Motivation des Arbeitnehmers zu gering ist, um an einer Schulung teilzunehmen, ist nicht ganz eindeutig festzustellen, denn 27 Teilnehmer verneinten und 26 Unternehmen bejahten diese Aussage.

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 3, 3.9 Personalentwicklung, S. 56

Um den Unternehmen einen Anreiz zur Weitergabe von Wissen zu geben, sollten sie in den letzten Fragen verschiedene Modelle bewerten. Hierbei sollte zunächst das Blockmodell beurteilt werden. Sieben Prozent der Teilnehmer gaben an, dass diese Methode in ihrem Unternehmen „sehr gut umsetzbar“ sei, während 20 Prozent dem Modell kritisch gegenüber stehen. Sie sind der Meinung, dass es „gar nicht umsetzbar“ ist. Sechs Unternehmen meinten, dass es „gut umsetzbar“ sei. Den Hauptteil des Ergebnisses stellten die Unternehmen dar, welche zu 62 Prozent der Meinung waren, dass es „weniger umsetzbar“ ist. Ähnliche Meinungen ließen sich bei dem Modell des Lernzeitkontos feststellen. Mehr als ein Drittel der Gesamtteilnehmer bewertete dieses als „weniger umsetzbar“ beziehungsweise „gar nicht umsetzbar“. Lediglich 18 Prozent können es sich in ihrem Unternehmen gut vorstellen. Das Mentoring-/ Patenprogramm verzeichnet insgesamt positive Meinungen. Während 57 Prozent der Teilnehmer der Meinung waren, dass dieses in ihrem Unternehmen „gut umsetzbar“ sei und 20 Prozent es als „sehr gut umsetzbar“ bewerteten, entschieden sich 23 Prozent für die Antwortmöglichkeit „weniger umsetzbar“. Grafisch lassen sich diese Ergebnisse in der Abbildung 28 darstellen.



**Abbildung 28: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm der Gesamtteilnehmer**

Während in der Fachliteratur die Dokumentation von Wissen eher skeptisch betrachtet wird, bejaht die Praxis jedoch dieses Modell. So bewerteten 52 Prozent der Teilnehmer dieses Modell als „gut umsetzbar“. Anderer Meinung waren nur zwei Prozent der Unternehmen, welche es als „gar nicht umsetzbar“ bewerteten. „Weniger umsetzbar“ sei es für 22 Prozent der Beteiligten und für 24 Prozent ist es „sehr gut umsetzbar“.

Die letzten beiden Fragen befassten sich mit der Entwicklung der Mitarbeiter. Als „sehr wichtig“ wurde das Modell der Mitarbeiterentwicklungsgesprächen bewertet. Dieser Meinung waren 48 Prozent der Teilnehmer. Als „wichtig“ stuften es 43 Prozent der Unter-

nehmen ein. Nur neun Prozent der Teilnehmer denken, dass dieses Modell „weniger wichtig“ in ihren Unternehmen sei. Keiner bewertete es als „gar nicht wichtig“. Dreiviertel der befragten Unternehmen finden die Erstellung von Entwicklungsplänen sinnvoll. Nur 25 Prozent der Unternehmen denken, dass es für ihr Unternehmen nicht sinnvoll sei.

## **4.2.2 Auswertung nach Branchen**

Die Auswertung nach Branchen dient dem Vergleich der branchenspezifischen Vorgehensweise in Bezug auf Aussagen, welche in der Fachliteratur zu finden sind. Auf Grund von geringer Beteiligung und späteres Abspringen im Laufe der Umfrage, werden die Branchen ausgewertet, welche die höchsten Beteiligungen aufweisen. Die Beantwortung des Fragebogens, wurde von einigen Teilnehmern vorzeitig abgebrochen, sodass nicht jede Branche ausgewertet werden konnte. Zu Beginn war noch eine Teilnahme von zwei oder drei Unternehmen zu verzeichnen, welche die Umfrage jedoch nicht beendeten. Dadurch war zum Schluss nur noch eine Beteiligung von einem Unternehmen aufzuweisen, was eine Auswertung unmöglich machte.

### **4.2.2.1 Herstellendes Gewerbe**

Zu der Branche des Herstellenden Gewerbes gehören der Bergbau sowie die Energie- und Wasserversorgung, das Baugewerbe und das produzierende Handwerk. Diese Branche wird auch als Industrie bezeichnet. Das herstellende Gewerbe ist in Deutschland nach wie vor ein bedeutender Faktor der Volkswirtschaft.<sup>109</sup>

Wie auch in der Deutschen Volkswirtschaft, ist das herstellende Gewerbe die Branche, welche die meiste Beteiligung aufwies. Mit anfangs 23 Teilnehmern, welche den Fragebogen begannen, bildet das herstellende Gewerbe den Großteil der Umfrage. Lediglich zwei Firmen beendeten die Befragung nicht.

Von den 23 befragten Firmen, gab der Großteil der Teilnehmer an, 101 bis 500 Arbeitnehmer zu beschäftigen. Vier Firmen meinten mehr als 500 Angestellte und Arbeiter zu beschäftigen, wohin gegen zwei Unternehmen mit 51 bis 100 Arbeitnehmern ihren jährlichen Umsatz erwirtschaften.

---

<sup>109</sup> Vgl. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20377/produzierendes-gewerbe> verfügbar am 02.10.2012



Im weiteren Verlauf wurden Unternehmen nach der Entwicklung des Altersdurchschnitts in ihrer Branche befragt. Zur Auswahl stand eine steigende, fallende und konstante Tendenz. Wie die Firmen diese Frage beantworteten, wird in der Abbildung 29 deutlich.

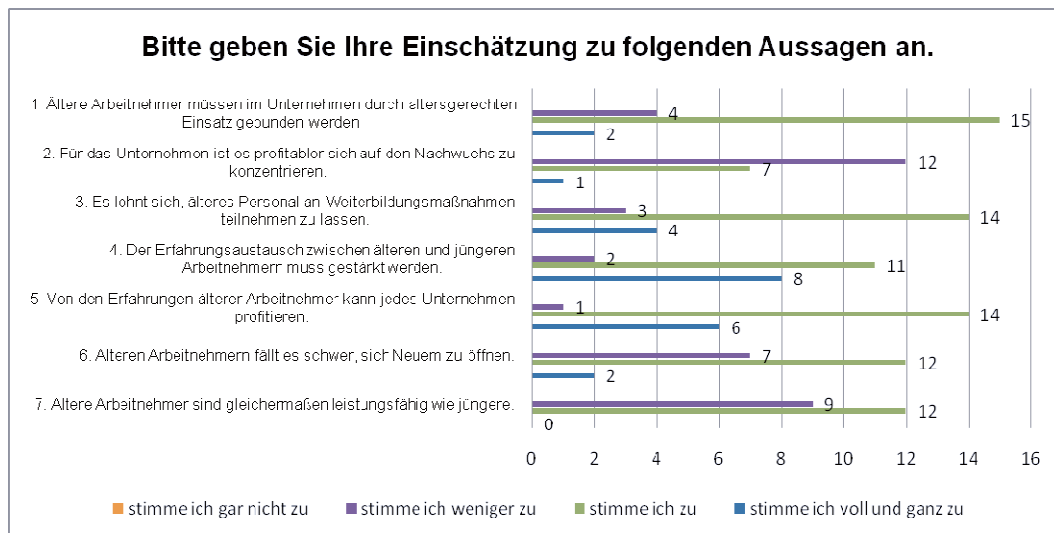


**Abbildung 29: Entwicklung Altersdurchschnitt im herstellenden Gewerbe**

Die Hälfte der Befragten in dieser Branche waren sich einig. Der Altersdurchschnitt wird in den nächsten Jahren steigen. Die Beantwortung der Frage gleicht demnach der in der Fachliteratur prognostizierten Entwicklung. Lediglich 18 Prozent sehen die Entwicklung des Altersdurchschnittes eher optimistisch entgegen und gaben an, dass dieser sinken wird. Diese Frage beantworteten, wie schon vorher angedeutet, 22 Unternehmen. Ein Teilnehmer beendete bereits in diesem Stadium des Fragebogens die Umfrage.

Da die Fachliteratur häufig über Frühverrentung debattierte und diese als häufig in deutschen Unternehmen angab, stellte sich nun die Frage, ob dies in der Praxis genauso ist. Demnach sollte das herstellende Gewerbe nun einschätzen, welches Alter der in Rente gehenden Arbeitnehmer überwiegt. Dabei stellte sich heraus, dass der Großteil der Arbeitnehmer nach Vollendung des 60. Lebensjahres in Rente geht. Diese Antwort gaben 20 von 22 Unternehmen an. Somit ist es nach dem Ergebnis der Umfrage, in der Branche des herstellenden Gewerbes eher untypisch, vor dem 60. Lebensjahr in den Ruhestand zu gehen.

Im Laufe der nächsten Frage, stieg ein weiterer Teilnehmer aus. Im Folgenden Verlauf sollten die Firmen sieben verschiedene Aussagen einschätzen. Zur Auswahl standen vier Antwortmöglichkeiten, welche von stimme ich voll und ganz zu, bis hin zu stimme ich gar nicht zu, reichten.



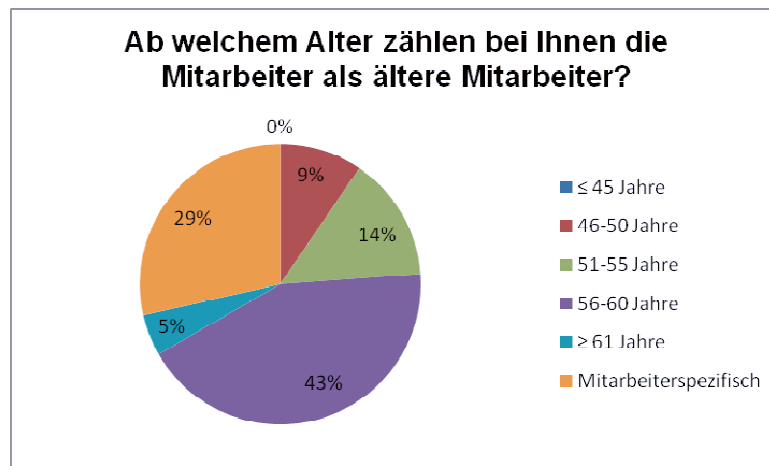
**Abbildung 30: Aussagen ältere Mitarbeiter im herstellenden Gewerbe**

15 von 21 befragten Unternehmen gaben „stimme ich zu“ an, dass ältere Arbeitnehmer im Unternehmen durch altersgerechten Einsatz gebunden werden müssen. Dies zeigt an, dass Unternehmen des herstellenden Gewerbes ihre älteren Arbeitnehmer schätzen und darauf bedacht sind, diese auch weiterhin zu beschäftigen. Vier Unternehmen denken, dass Gegenteil. Im Gegenzug dazu, ist sich eine große Menge der befragten Unternehmen einig, dass es im unternehmerischen Alltag nicht ausschließlich notwendig ist, sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. 12 Teilnehmer gaben an, dass sie dieser Aussage eher weniger zustimmen. Andererseits sind acht Unternehmen der Meinung, dass es profitabler ist, sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. In Bezug auf die Schulung von älteren Arbeitnehmern stellte sich heraus, dass mehr als 60 Prozent der befragten Teilnehmer der Aussage zustimmen, dass eine Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von älteren Arbeitnehmern lohnend sind. Ganz und gar von dieser Aussage waren vier Teilnehmer überzeugt und stimmten voll und ganz zu. Dieser Trend zeigt auf, dass ältere Arbeitnehmer ermutigt werden müssen und sollten, um an Schulungen teilzunehmen. Hierbei bestätigt sich die Aussage des lebenslangen Lernens. Der Aussage, dass es älteren schwer fällt, sich Neuem zu öffnen, stimmten zwei Drittel der Befragten zu. Die Auswertung dieser Aussage zeigt auf, wie schwer es ältere Arbeitnehmer in Bezug auf den demografischen Wandel heutzutage in ihren Unternehmen haben. Der technische Fortschritt ist dabei wohl die einschneidende Veränderung. Während die Jugend heute mit Computern und Smartphones aufwächst, fällt es älteren Menschen immer schwerer, sich dieser neuen Entwicklung zu öffnen. Zunächst sollten die Unternehmen angeben, ob ältere Arbeitnehmer gleichermaßen leistungsfähig sind wie jüngere. Dabei stellte sich für das herstellende Gewerbe heraus, dass sich die Teilnehmer dieser Branche nicht ganz einig sind. 12 von 21 Teilnehmern gaben dabei an, dass sie der Meinung sind, dass die

Leistungsfähigkeit nichts mit dem Alter zu tun hat. Neun von 21 Befragten meinten aber, dass sie nicht der Meinung sind, dass junge und ältere Arbeitnehmer eine gleiche Leistungsfähigkeit aufweisen. Gerade in dieser Branche ist zu vermuten, dass ältere Mitarbeiter nicht so leistungsfähig sind, da im herstellenden Gewerbe harte körperliche Arbeit von den Arbeitnehmern abverlangt wird und die körperliche Verfassung im Alter abnimmt. Demnach behielt die Fachliteratur auch bei dieser Aussage recht.

In vielen Büchern über den demografischen Wandel und deren Bezug auf ältere Arbeitnehmer wurden Vergleiche aufgezeigt, in wie weit sich verschiedene Eigenschaften im Laufe der Erwerbstätigkeit ändern. Es wurde über die Reaktionsfähigkeit und Belastbarkeit debattiert. Nun galt es herauszufinden, wie sich solche Eigenschaften in der Branche des herstellenden Gewerbes ändern und wie die Unternehmen diese einschätzen. Die Auswahlmöglichkeiten waren: nimmt ab, bleibt gleich und nimmt zu. Herausgestellt hat sich, dass die Teilnehmer angaben, dass die Belastbarkeit und das Reaktionsvermögen abnimmt. Im Gegenzug dazu würden Veränderungsängste zunehmen. Die Zuverlässigkeit, Konzentrationsfähigkeit und Kreativität würden weder abnehmen noch zunehmen, also gleich bleiben. Im Vergleich zwischen Theorie und Praxis würde dies bedeuten, dass es sowohl Unterschiede bei der Einschätzung nach den Veränderungsängsten sowie bei der Zuverlässigkeit gibt. Die Fachliteratur gab an, dass Veränderungsängste abnehmen, da ältere Arbeitnehmer auf den Rentenbeginn hinarbeiten würden und somit keine Veränderungen mehr zu befürchten hätten. Ebenso gab die Literatur an, dass die Zuverlässigkeit im Alter zunehmen würde. Somit sind Unterschiede zwischen Theorie und Realität erwiesen.

Im Theoretischen Teil wurde über die branchenspezifischen Unterschiede in Bezug auf das Alter eines Arbeitnehmers berichtet. Darin wurde abgehandelt, dass die Einschätzung ab wann ein Arbeitnehmer als alt gilt, ganz von der Branche abhängt. Somit hatten die Unternehmen in der nächsten Frage die Aufgabe aufzuzeigen, ab wann ein Arbeitnehmer in dem herstellenden Gewerbe als alt gilt. Die Abbildung 31 soll das Ergebnis dieser Frage grafisch darstellen.



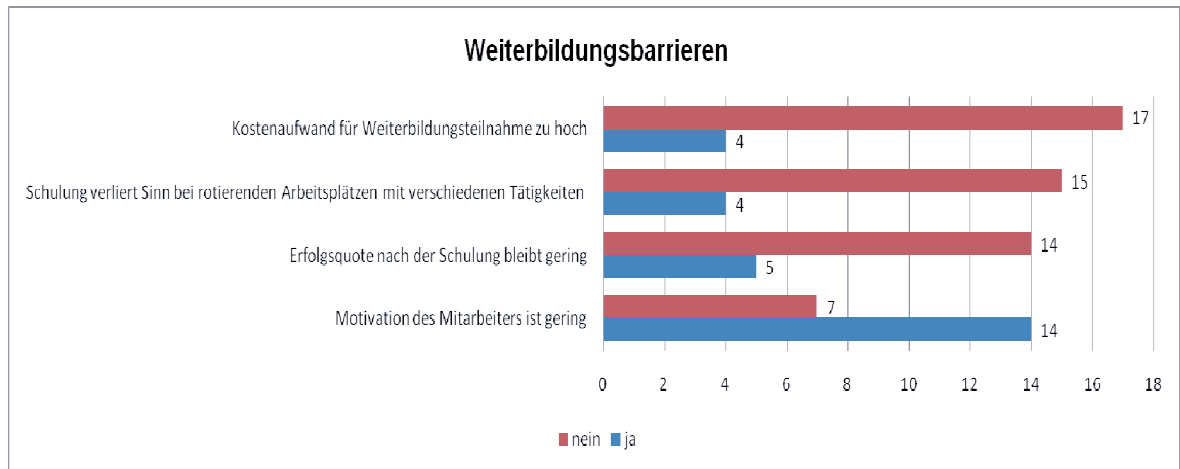
**Abbildung 31: Älterer Arbeitnehmer im herstellenden Gewerbes**

43 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihrer Branche ein Arbeitnehmer zwischen 56 und 60 Jahren als älterer Mitarbeiter gilt. Nur fünf Prozent meinten, dass ein Arbeitnehmer über 61 Jahren zum älteren Teil der Belegschaft gehört. Kein Teilnehmer bewertete ein Alter unter 45 Jahren als „Alt“.

Die Theorie besagt, dass unterschiedliche Methoden verwendet werden, um mit dem demografischen Wandel im Personalmanagement umzugehen. Auf diese Maßnahmen wurde sich in der nächsten Frage bezogen. Das Ziel war hierbei zu ermitteln, ob die Teilnehmer diese in der Praxis anwenden. Alle Befragten gaben an, dass sie keine Stellenanzeigen speziell für ältere Arbeitnehmer veröffentlichen. Außerdem verneinten sie die Maßnahme des speziellen Schulens von über 55-jährigen in neue Methoden und Techniken. Erstaunlich dabei ist, dass die Teilnehmer des herstellenden Gewerbes doch auf die Frage nach dem Sinn der Durchführung von Schulungen für ältere Arbeitnehmer mit Zustimmung beantworteten. Fraglich ist nun, warum Schulungen der älteren Belegschaft als sinnvoll bewertet werden, es aber kaum eines der befragten Unternehmen durchführt? Vermutlich lässt es sich mit der Frage der Weiterbildungsbarrieren beantworten. Doch dazu später mehr. Von allen Maßnahmen wurden nur drei mit „ja“ beantwortet. Demnach führen Unternehmen einen Informationsaustausch zwischen jüngeren und älteren Kollegen durch, um ein generationsübergreifendes Lernen zu gewährleisten. Außerdem gaben sie an, dass sie altersgerechte Arbeitsbedingungen schaffen und eine Altersstrukturanalyse durchführen. Den Angaben der Unternehmen zu Folge, werden keine arbeitnehmerspezifischen Arbeitszeiten angeboten sowie ein Wechsel der Tätigkeiten für das ältere Personal ermöglicht. Gerade letzteres wird in der Theorie als äußerst wichtig angesehen.

Die nächste Frage die zu beantworten galt, beschäftigte sich mit den Weiterbildungsbarrieren älterer Arbeitnehmer. Gemeint sind hierbei Hindernisse, welche verursachen, dass

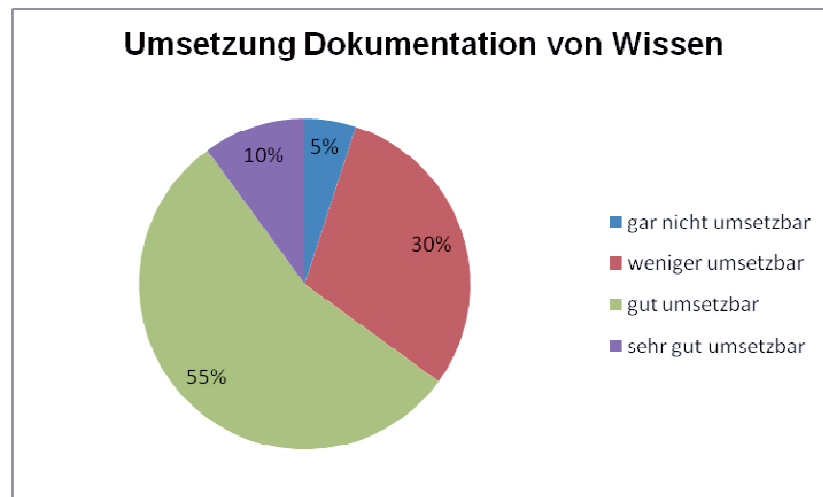
eine Wissenserweiterung der genannten Zielgruppe nicht stattfinden. In der Abbildung 32 ist zu sehen, dass der Großteil der Befragten kein Hindernis im Kostenaufwand sehen.



**Abbildung 32: Weiterbildungsbarrieren des herstellenden Gewerbes**

Auch vermutliche Barrieren, wie der Verlust des Sinnes der Schulung bei rotierenden Arbeitsplätzen, sind nicht ausschlaggebend für die Durchführung einer Schulung. Auch die Erfolgsquote wurde mit „nein“ beantwortet. Die größte Barriere im herstellenden Gewerbe ist die Motivation der älteren Belegschaft. Diese Barriere stellt mit hoher Wahrscheinlichkeit auch den Unterschied zwischen der positiven Bewertung von Schulungen älterer Arbeitnehmer und der Nichtdurchführung dieser Maßnahme in der Praxis dar.

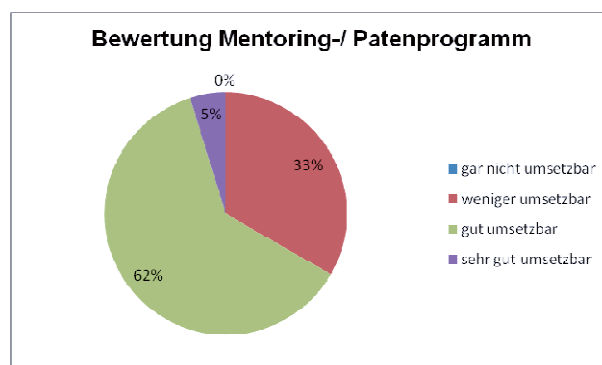
Die folgenden Fragen beschäftigten sich mit Modellen der Schulung von älteren Mitarbeitern. Die zur Verfügung stehende Fachliteratur bezeichnete die Dokumentation von Wissen als eher ungeeignet. In der Praxis bewertete es aber diese Branche etwas anders. Diese beurteilte diese Methode als gut beziehungsweise „sehr gut umsetzbar“. Ein Drittel meinte jedoch, dass es „weniger umsetzbar“ ist. Somit liegen Theorie und Praxis mal wieder weit auseinander. Die Abbildung 33 soll dies verdeutlichen.



**Abbildung 33: Umsetzung Dokumentation von Wissen im herstellenden Gewerbe**

Als sehr bedeutsam wurde auch die Methode der Zukunfts- und Mitarbeiterentwicklungsgespräche bewertet. Hintergrund dafür könnte das Abbauen von Motivationsproblemen bei Schulungen sein, da dieses Modell die Schaffung von Motivation begünstigt. Keiner beantwortete dieses Modell als „gar nicht wichtig“ und nur zehn Prozent als „weniger wichtig“. 50 Prozent der Befragten schätzten es als „wichtig“ ein und 40 Prozent als „sehr wichtig“.

Befragt wurde unter anderem das Mentoring-/ Patenprogramm. Hintergrund der Frage in dieser Branche war, dass es sich sicherlich im herstellenden Gewerbe als sinnvoll erweisen könnte, da Arbeitnehmer im Laufe der Jahre ein hohes praktisches Wissen aufweisen können. Es stellte sich heraus, dass fünf Prozent der Befragten es als „sehr gut umsetzbar“ bewerteten und 62 Prozent der Meinung sind, dass es „gut umsetzbar“ wäre. Dies bedeutet, dass diese Methode für das herstellende Gewerbe sehr erfolgsversprechend sein könnte. Die grafische Darstellung in Abbildung 34 verdeutlicht die Auswertung dieses Programmes.



**Abbildung 34: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im herstellenden Gewerbe**

Als wie „wichtig“ sich die Erstellung eines Entwicklungsplanes in dieser Branche erweist, sollte in der letzten Frage dargestellt werden. Wie auch schon in der Auswertung der letzten Fragen war zu erwarten, dass nicht alle beteiligten Unternehmen dieser Methode zustimmen. Somit lehnten 38 Prozent der Befragten dieses Modell ab und 62 Prozent bewerteten diese Methode als sinnvoll.

#### **4.2.2.2 Verarbeitendes Gewerbe**

Das verarbeitende Gewerbe wird auch als verarbeitende Industrie bezeichnet. Diese beschäftigt sich mit der Bearbeitung und Verarbeitung von Erzeugnissen, um Produkte herzustellen. Zur Aufgabenvielfalt des verarbeitenden Gewerbes kann außerdem das Veredeln von Produkten sowie das Reparieren und Montieren verschiedener Erzeugnisse gehören.<sup>110</sup>

In der Umfrage stellt diese Branche die zweit meiste Beteiligung dar. Mit anfangs 11 Unternehmen, welche sich im verarbeitenden Gewerbe zur Beantwortung des Fragebogens bereit erklärten, ist es auch die Branche, welche von Beginn bis Ende der Umfrage eine konstante Teilnehmerzahl aufwies. 11 Unternehmen beendeten den Fragebogen.

91 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen dabei zwischen 101 und 500 Arbeitnehmer. Nur neun Prozent beschäftigen mehr als 500 Arbeitnehmer. Keiner der Teilnehmer hat weniger als 100 Mitarbeiter.

Bei solch einer Menge von Erwerbstätigen im Unternehmen, stellte sich nun die Frage, wie diese Branche die Entwicklung des Altersdurchschnitts einschätzt. Das Ergebnis zeigt, dass bei mehr als der Hälfte der Befragten der demografische Wandel im Unternehmen längst eingetroffen ist. 55 Prozent beantworteten diese Frage mit steigend, wohin gegen neun Prozent der Beteiligten bisher anscheinend wenig mit diesem Thema zu tun hatten und mit sinkend beantworteten.

Die folgende Frage, mit welcher die Beteiligten konfrontiert waren, war die Frage des Renteneintritts. Hierbei sollte beantwortet werden, ob die Angestellten dieser Branche vor dem 60. oder nach dem 60. Lebensjahr in Rente gehen. In dieser Frage und deren Antwort waren sich alle Teilnehmer einig. Von 11 Teilnehmern des verarbeitenden Gewerbes, antworteten 11 Teilnehmer mit der Aussage, dass Arbeitnehmer in ihrer Branche

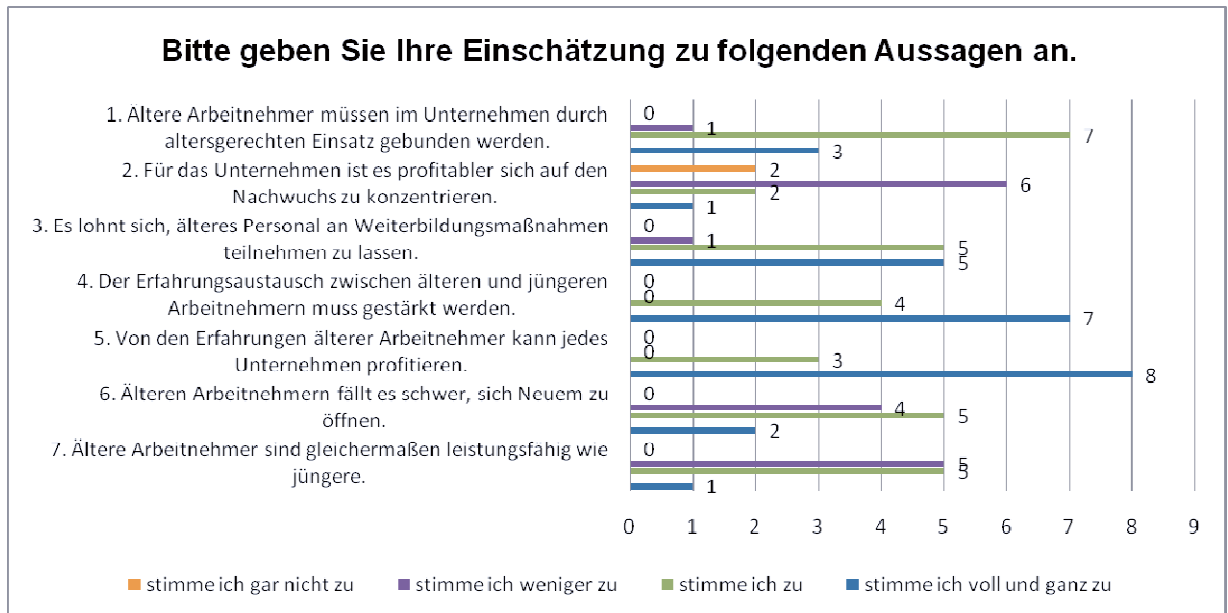
---

<sup>110</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verarbeitende-industrie/verarbeitende-industrie.htm> verfügbar am 02.10.2012



nach Vollendung des 60. Lebensjahres in den Ruhestand gehen. Die Fachliteratur beschrieb den Ruhestand eher als Frühverrentung und behielt hierbei im Vergleich der Theorie mit der Praxis unrecht.

Die befragten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mussten außerdem Einschätzungen zu verschiedenen Aussagen angeben. Die Aussage, dass ältere Arbeitnehmer durch altersgerechten Einsatz an das Unternehmen gebunden werden müssen, beantworteten zehn von 11 Teilnehmern mit Übereinstimmung oder voller Übereinstimmung. Festzustellen ist hierbei, dass ältere Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden wollen und auch „wichtig“ für Unternehmen dieser Branche sind. Zwei Kandidaten entschieden sich bei der nächsten Aussage für eine strikte Ablehnung. Sie sind ganz und gar nicht der Meinung, dass es für ein Unternehmen profitabler sein könnte sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. Nur drei Personen stimmten dieser Aussage zu. Dabei ist herauszustellen, dass sich die Annahme von der ersten Aussage mit dem Ergebnis dieser Aussage deckt. Die Sinnhaftigkeit von Weiterbildungen älterer Mitarbeiter wurde von zehn von 11 Teilnehmern bestätigt. Dabei entschieden sich jeweils fünf Befragte für eine einfache Zustimmung und fünf Befragte für eine voll und ganze Zustimmung. Nur ein befragtes Unternehmen wich den anderen Meinungen ab. Dies zeigt, dass es für Unternehmen in dem verarbeitenden Gewerbe von großer Bedeutung ist, älteres Personal zu schulen. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen junger und älterer Belegschaft wird geschätzt und als „wichtig“ erachtet. Keiner der Beteiligten verneinte diese Aussage. Ebenso fand die Aussage des Profitierens der Kenntnisse älterer Arbeitnehmer große Zustimmung. Wie schon bei der Aussage vorher, entschied sich keines der teilnehmenden Unternehmen für eine Ablehnung der Aussage. Die Aussage des Öffnens gegenüber Neuem von älteren Arbeitnehmern wurde verschieden angenommen. Während sieben Befragte der Aussage entweder einfach zustimmten oder voll und ganz, meinten vier Teilnehmer, dieser Aussage nicht zuzustimmen. Dies zeigt, dass auch in der Branche des verarbeitenden Gewerbes der demografische Wandel angekommen ist und auch hier ältere Arbeitnehmer Probleme mit neuen Techniken und Verfahren haben. Die nächste Aussage der Leistungsfähigkeit älterer im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern spaltete in dieser Befragung die Meinungen der Teilnehmer. Während ein Beteiligter dieser Aussage voll und ganz zustimmte, antworteten die übrigen zehn Teilnehmer sehr verschieden. Die eine Hälfte stimmte dieser Aussage zu, während die andere Hälfte diese Aussage verneinte. Demnach ist für diese Branche nicht genau ermittelbar, ob die Fachliteratur nun recht behält oder nicht. In der Abbildung 35 können die Ergebnisse dieser Aussagen nochmals grafisch nachvollzogen werden.



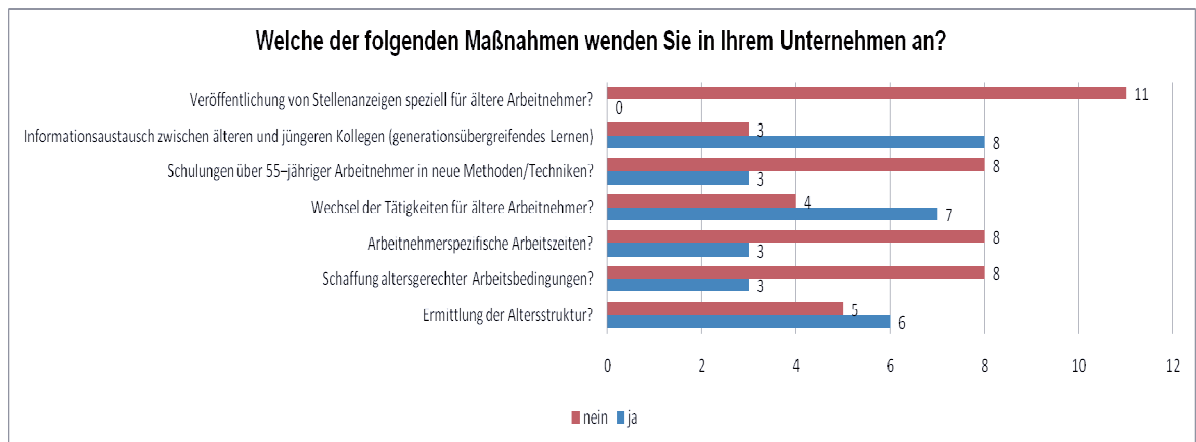
**Abbildung 35: Aussagen ältere Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe**

Auch diese Branche hatte die Aufgabe zu beantworten, welche Eigenschaften auf ältere Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen zutreffen. Dabei stellte sich heraus, dass die Belastbarkeit, Kreativität und das Reaktionsvermögen abnimmt. Der Großteil der befragten Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes ist allerdings der Meinung, dass die Zuverlässigkeit gleich bleibt. Gegensätzlich zur Meinung aus der Fachliteratur, nehmen in dieser Branche die Veränderungängste zu.

Ob und wann ein Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe zur älteren Belegschaft zählt, beurteilten die befragten Unternehmen mit der Antwortmöglichkeit „Mitarbeiterspezifisch“. Demnach ist davon auszugehen, dass es bei 46 Prozent der befragten Teilnehmer keine Gruppierungen in jüngere und ältere Arbeitnehmer gibt. Den zweitgrößten Prozentsatz erreichte die Altersgruppe der 51 bis 55-jährigen. Demnach ist fast ein Drittel der befragten Unternehmen der Meinung, dass ein Mitarbeiter, welcher Anfang bis Mitte 50 ist, zu den älteren Mitarbeitern zählt. Diese Aussage ist nicht mit dem Alter der Fachliteratur gleichzusetzen, denn in dieser galt ein Mitarbeiter ab 55 Jahren als alt. Dem Alter, welches die Fachliteratur als „Alt“ definierte, stimmten 18 Prozent zu. Die Auswahlmöglichkeiten „geringer als 45 Jahre“ und „höher als 61 Jahre“ stimmte keines der befragten Unternehmen zu.

Im verarbeitenden Gewerbe ist zu erkennen, dass diese Branche stark auf eine gewünschte Altersstruktur achtet. So bejahten mehr als 50 Prozent der befragten Teilnehmer diese Frage. Wie genau diese Altersstruktur aussieht, lässt sich nur erahnen.

Um nun zu ermitteln, wie die Personalabteilungen dieser Branche mit dem demografischen Wandel einhergeht, wurden auch diese nach Maßnahmen im Umgang mit dieser Thematik befragt. Das Ergebnis soll in der Abbildung 36 grafisch dargestellt werden.



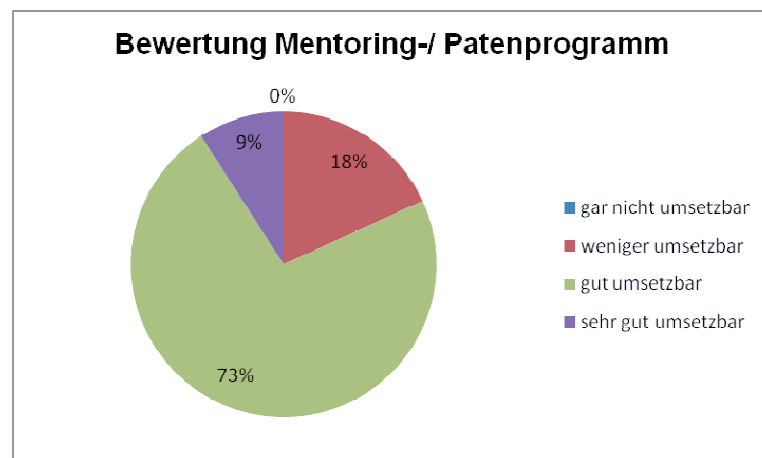
**Abbildung 36: Maßnahmen im Personalmanagement im verarbeitenden Gewerbe**

Klar ersichtlich ist, dass in dieser Branche keine speziellen Stellenanzeigen für ältere Arbeitnehmer veröffentlicht werden. Der Informationsaustausch zwischen jüngeren und älteren Kollegen wird in dieser Branche stringent durchgeführt. Das generationsübergreifende Lernen ist dabei von großer Bedeutung für die Unternehmen. Wie schon im herstellenden Gewerbe, wird die Aussage der Schulung älterer Mitarbeiter als „wichtig“ empfunden, jedoch nicht beziehungsweise wenig, durchgeführt. Ob dies auch wieder anhand einer Motivationsbarriere zu erklären ist, wird sich später zeigen. Die Maßnahme der wechselnden Tätigkeit wird in dieser Branche zum Großteil durchgeführt. Dies lässt sich als positiv erachten, da Mitarbeiter im Alter körperliche Beschwerden aufweisen. Doch arbeitnehmerspezifische Arbeitszeiten und altersgerechte Arbeitsbedingungen werden kaum beachtet. Ein bisschen mehr als die Hälfte der Beteiligten ermitteln in ihren Unternehmen eine Altersstruktur. Festzustellen ist, dass mehr als die Hälfte der vorgeschlagenen Maßnahmen in Wirklichkeit keine Anwendung in dieser Branche finden.

Da auch in dieser Branche ältere Arbeitnehmer nicht in neuen Methoden und Techniken geschult werden, stellt sich nun die Frage, aus welchem Grund? Das verarbeitende Gewerbe wurde nun zu Weiterbildungsbarrieren befragt. In der Gesamtheit stellte sich dabei heraus, dass diese Branche anscheinend keine Weiterbildungsbarrieren hat. Jede der zur Verfügung stehenden Antwortmöglichkeiten wurde dabei verneint. So stellt sich die Frage, warum Arbeitnehmer über 55 Jahren nicht an Schulungen teilnehmen? Eine Möglichkeit der Begründung wäre, dass diese Branche den Ernst der Lage noch nicht erkannt hat, oder das neue Techniken keine Rolle spielen. Letzteres ist jedoch schwer vorstellbar, da

auch in der Veredelung von Produkten neuste Maschinen und Techniken zum Einsatz kommen.

Im Folgenden wurde das verarbeitende Gewerbe nun zu verschiedenen Methoden und Techniken im Umgang mit dem demografischen Wandel im Personalmanagement befragt. Zunächst sollte das Blockmodell beurteilt werden. Keiner der Beteiligten empfand dieses als „sehr gut umsetzbar“. Lediglich neun Prozent beurteilte es als „gut umsetzbar“. Die restlichen 91 Prozent der Beteiligten lehnte es ab. Ähnlich negativ wurde das Modell des Lernzeitkontos angenommen. 55 Prozent der befragten Unternehmen lehnte dieses stickt ab und beurteilte es als „gar nicht umsetzbar“. Jedoch 66 Prozent beurteilten es als „weniger umsetzbar“ und neun Prozent als „gut umsetzbar“. Als „sehr gut umsetzbar“ empfand es keines der befragten Unternehmen. Wiederum gut angenommen wurde das Modell des Mentoring-/ Patenprogrammes. Mehr als drei Viertel aller Befragten beurteilten es als gut beziehungsweise „sehr gut umsetzbar“. Lediglich neun Prozent würden es nicht anwenden. Die Abbildung 37 verdeutlicht diese große Mehrheit an Zustimmung.



**Abbildung 37: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im verarbeitenden Gewerbe**

Auch die Methode der Dokumentation von Wissen wurde in dieser Branche gut angenommen. Keiner beantwortete dieses Modell als „gar nicht umsetzbar“, während ein Drittel der Befragten es als „weniger umsetzbar“ beurteilte. 46 Prozent empfanden es als „gut umsetzbar“ und 18 Prozent als „sehr gut umsetzbar“. Daher deckt sich auch dieses Ergebnis nicht mit den Aussagen aus der Fachliteratur.

Die letzten beiden Fragen beschäftigten sich speziell mit der Entwicklung von Arbeitnehmern. Dabei wurden die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes zunächst zu der Sinnhaftigkeit von Mitarbeiterentwicklungs- und Zukunftsgesprächen befragt. Insgesamt 91 Prozent erachten diese Methode als „wichtig“ bis „sehr wichtig“. Die Antwortmöglichkeit

„gar nicht wichtig“ wurde dabei von keinem der Beteiligten ausgewählt. Lediglich neun Prozent empfanden diese Methode als „weniger wichtig“. Die zweite Frage zur Entwicklung von Arbeitnehmern beschäftigte sich mit dem Entwicklungsplan. Auch dieser wurde als sinnvoll bewertet. Hierbei wählten 82 Prozent der Befragten diese Antwortmöglichkeit. 18 Prozent hingegen verneinten diese Frage.

#### **4.2.2.3 Gesundheits- und Sozialwesen**

Das Gesundheits- und Sozialwesen ist in meiner Umfrage die Branche mit den am dritt meisten Teilnehmern. Begonnen mit acht Teilnehmern, brachten insgesamt sechs Teilnehmer diese Umfrage zu Ende.

Zu dem Gesundheitswesen zählen stationäre und ambulante Einrichtungen, wie Ärzte, Krankenhäuser, Rehabilitationskliniken, Physiotherapeuten, Ergotherapeuten und vielen anderen mehr.<sup>111</sup> Unter dem Sozialwesen werden alle Maßnahmen der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit verstanden.<sup>112</sup> Gemeinsam bilden Sie eine Branche.

Da inzwischen die Vielfalt dieser Branche erläutert wurde, lässt sich leicht nachvollziehen, dass die Frage nach der Mitarbeiterzahl sehr verschieden ausfallen wird. Dabei ist in jeder Mitarbeitergröße eines der befragten Unternehmen vorhanden. Ein Unternehmen beschäftigt einen bis zehn Mitarbeiter, ein Unternehmen beschäftigt 11 bis 50 Mitarbeiter, ein befragtes Unternehmen beschäftigt 51 bis 100 Mitarbeiter, ein Teilnehmer beschäftigt 101 bis 500 Arbeitnehmer und vier Unternehmen beschäftigen mehr als 500 Mitarbeiter.

Die nächste zu beantwortende Frage, richtete sich auf die Entwicklung des Altersdurchschnittes in dieser Branche aus. 62 Prozent der befragten Teilnehmer schätzen die Entwicklung des Altersdurchschnittes als steigend ein. Keiner denkt, dass im Gesundheits- und Sozialwesen der Altersdurchschnitt sinken wird. 38 Prozent beantworteten diese Frage mit „konstant“. Zu erkennen ist, dass die Unternehmen im Gesundheits- und Sozialwesen schon sehr stark mit dem demografischen Wandel konfrontiert werden.

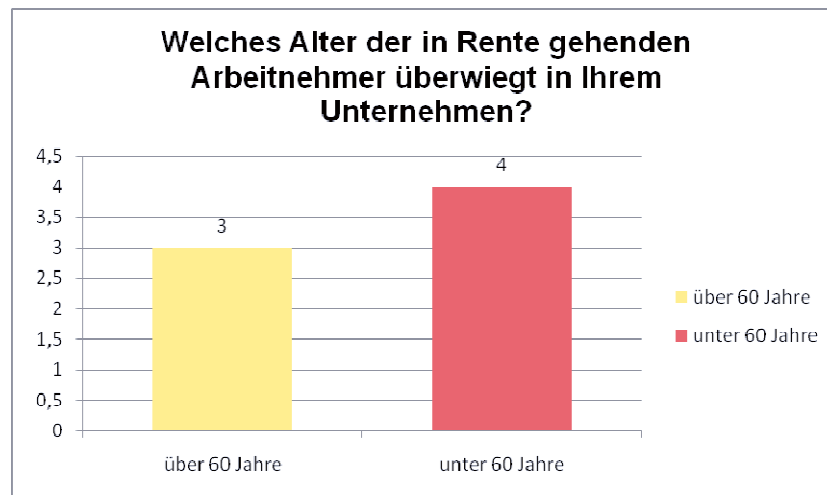
Folgende Frage und deren Ergebnis bestätigte die Theorie der Fachliteraturen. Die Unternehmen sollten nun einschätzen, welches Alter bei Renteneintritt überwiegt. Wie das Ergebnis dieser Frage aussieht, soll die Abbildung 38 verdeutlichen. Eindeutig erkennbar

---

<sup>111</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gesundheitswesen.html> verfügbar am 02.10.2012

<sup>112</sup> Vgl. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Sozialwesen> verfügbar am 02.10.2012

ist, dass in dieser Branche der Renteneintritt unter 60 Jahren üblich ist. Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, dass der Renteneintritt nach Vollendung des 60. Lebensjahres vollzogen wird. Wie erwähnt, behält die Fachliteratur, jedoch vorerst nur in dieser Branche, recht in Bezug auf den Renteneintritt deutscher Bürger.

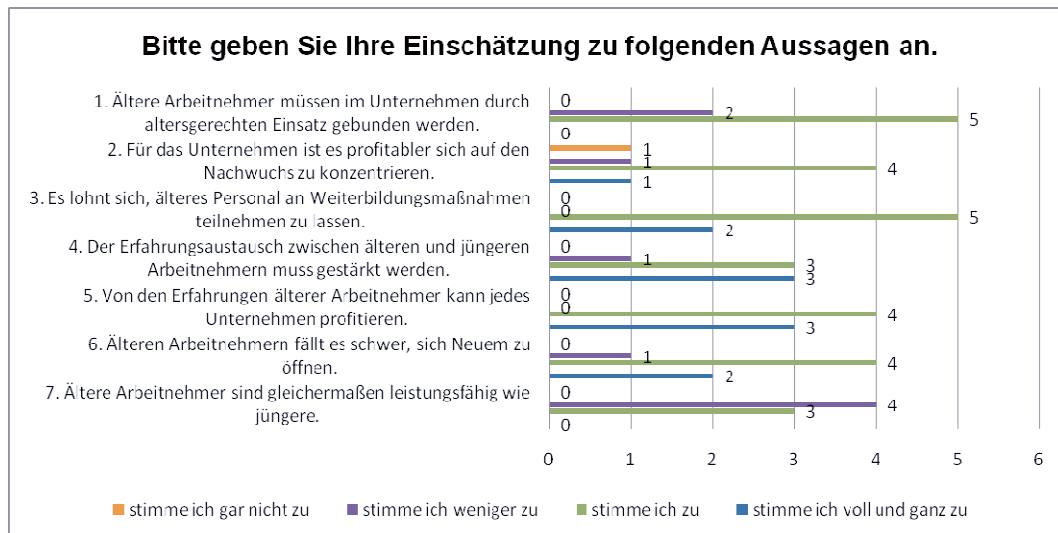


**Abbildung 38: Renteneintritt im Gesundheits- und Sozialwesen**

Auch die Branche des Gesundheits- und Sozialwesens hatte die Aufgabe, Aussagen zu Arbeitnehmern in Bezug auf den demografischen Wandel einzuschätzen. Hierbei stimmte ein Großteil der befragten Teilnehmer zu, dass ältere Arbeitnehmer im Unternehmen durch altersgerechten Einsatz gebunden werden müssen. Auch für diese Branche sind ältere Mitarbeiter von großer Bedeutung, da auch hier der Nachwuchs fehlt. Auch das Ergebnis der nächsten Aussage ist eindeutig. Vier Teilnehmer von sieben stimmte zu, dass es für das Unternehmen profitabler sei, sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. Nur zwei Teilnehmer stimmten dieser Aussage nicht zu beziehungsweise gar nicht zu. Demnach ist in dieser Branche die Nachwuchsförderung eben so „wichtig“, wie auch ältere Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Bei der Einschätzung der nächsten Aussage waren sich alle Teilnehmer einig. Alle stimmten der Aussage zu beziehungsweise voll und ganz zu, dass es lohnend ist, älteres Personal an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen. Ebenso entschieden sich alle, bis auf ein Teilnehmer, bei der nächsten Aussage dafür, dass es sinnvoll ist, den Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern zu stärken. Gerade in der Medizin kann dies sehr hilfreich sein, wenn sich ältere Arbeitnehmer mit jüngeren austauschen. Ein Tausch von Erfahrungen, gegen aktuelles Fachwissen. Demnach entschieden sich auch alle Teilnehmer für eine positive Beantwortung der Aussage, dass jedes Unternehmen von älteren profitieren kann. Der Großteil der befragten Teilnehmer entschied sich bei der Aussage der Leistungsfähigkeit älterer dafür, dass sie nicht der Meinung sind, dass ältere Mitarbeiter ge-



nauso leistungsfähig sind wie jüngere Arbeitnehmer. Drei Teilnehmer der befragten Unternehmen stimmten jedoch dieser Aussage zu. Auch in dem Gesundheits- und Sozialwesen ist zu erkennen, dass sich ältere Mitarbeiter vor Neuem etwas scheuen. Bis auf einen Teilnehmer, stimmten alle Befragten zu, dass es älteren Arbeitnehmern schwer fällt, sich Neuem zu öffnen.



**Abbildung 39: Aussagen ältere Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen**

Bevor sich diese Branche zu der Frage des Alters äußern durfte, musste erst die Frage der veränderten Eigenschaften älterer Arbeitnehmer beantwortet werden. Ganz klar zu erkennen ist, dass auch im Gesundheits- und Sozialwesen die Veränderungängste zunehmen. Im Gegensatz zu vorher ausgewerteten Branchen, haben Teilnehmer dieser Branche nur eine Eigenschaft mit „nimmt ab“ bewertet. Vier von inzwischen nur noch sechs Teilnehmern gaben an, dass die Belastbarkeit im Alter abnimmt. Drei Eigenschaften wurden mit „bleibt konstant“ beantwortet. Das Reaktionsvermögen, die Konzentrationsfähigkeit und die Kreativität. Bei der Zuverlässigkeit herrscht etwas Uneinigkeit. Während die eine Hälfte der Befragten denken, dass diese im Alter zunimmt, denkt die andere Hälfte, dass sie über die Jahre hinweg gleich bleibt. Zu erkennen ist, dass Zukunftsängste im Alter zunehmen und dies wird inzwischen schon bei der dritten von sechs auszuwertenden Branchen festgestellt.

Nun war auch diese Branche an der Reihe, die Frage des Alters zu beantworten. Hierbei ist zu erkennen, dass in diesem Fall die Fachliteratur recht behält. Angegeben war da, dass ein älterer Arbeitnehmer ab circa dem 55. Lebensjahr zur älteren Belegschaft gehört. Der Großteil dieser Branche, 67 Prozent der Teilnehmer, entschied sich genau für diese Altersgruppe, der 56 bis 60-jährigen. 17 Prozent beantwortete diese Frage mit der Aus-



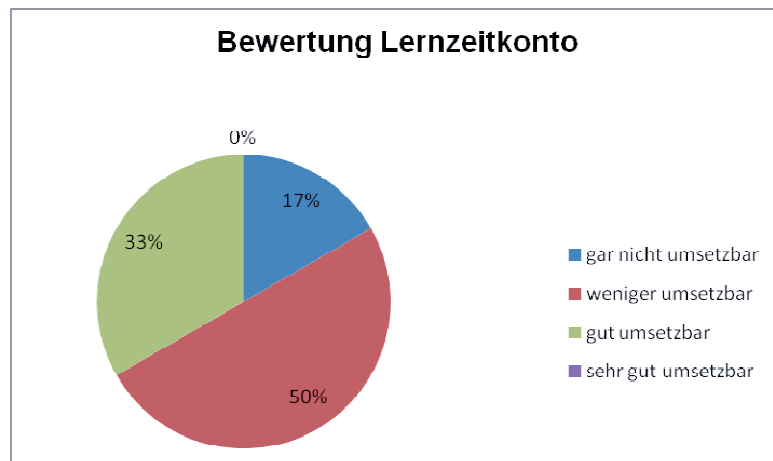
wahrscheinlichkeit „Mitarberspezifisch“. 16 Prozent hingegen, entschieden sich für die Altersgruppe der 46 bis 50-jährigen. Wenn man diese Frage und deren Ergebnis mit der Frage des Renteneintritts vergleicht, ist im Gesundheits- und Sozialwesen ein älterer Arbeitnehmer, ein Mitarbeiter welcher kurz vor dem Ende seiner Erwerbstätigkeit steht.

Die Frage der Altersstruktur wurde etwas uneindeutig beantwortet, denn bei den befragten Unternehmen achten 50 Prozent auf eine gewünschte Altersstruktur bei Neueinstellungen, wohingegen 50 Prozent nicht darauf achten.

Ähnlich unentschieden sind die Ergebnisse der Maßnahmen zum demografischen Wandel im Gesundheits- und Sozialwesen. Wie schon in Branchen zuvor, veröffentlicht auch diese Branche keine Stellenanzeigen, welche direkt auf ältere Mitarbeiter angepasst wurden. Auch die Ermittlung einer Altersstruktur wurde von zwei Drittel der Teilnehmer verneint. Ebenso wurde auch die Maßnahme der Schaffung von altersgerechten Arbeitsbedingungen verneint. Einig waren sich fast alle bei der Maßnahme des Informationsaustausches zwischen jüngeren und älteren Kollegen. Die Maßnahmen der Schulung über 55-jähriger, wechselnde Tätigkeiten für ältere Arbeitnehmer sowie die arbeitnehmerspezifischen Arbeitszeiten wurden von der einen Hälfte mit „ja“ beantwortet und von der anderen Hälfte mit „nein“. Bei diesen Maßnahmen ist sozusagen kein branchenspezifisches Ergebnis zu ermitteln.

Die Weiterbildungsbarrieren erkennen ein branchenspezifisches Muster. Alle vier vorgegebenen Barrieren wurden größtenteils verneint. Das Gesundheits- und Sozialwesen scheut demzufolge keine Kosten für die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. Diese sind auch nicht demotiviert und deren angeeignetes Wissen durch durchgeführte Schulungen wird auch erfolgsversprechend eingesetzt. Selbst bei rotierenden Arbeitsplätzen mit verschiedenen Tätigkeiten verliert die Schulung nicht ihren Sinn.

Wie auch schon in vorangegangene Branchen, wurden dem Gesundheits- und Sozialwesen verschiedene Modelle zum Umgang mit dem demografischen Wandel im Personalmanagement vorgestellt. Diese als umsetzbar oder nicht umsetzbar zu beurteilen, war die Aufgabe. Zunächst wurde das Blockmodell beurteilt. Dabei schätzen ein Drittel der Befragten dieses Modell als umsetzbar ein. Zwei Drittel der befragten Teilnehmer entschieden sich jedoch dagegen, für „weniger umsetzbar“. Auch die Bewertung des Lernzeitkontos konnte nur ein Drittel der Teilnehmer dieser Branche überzeugen. Die anderen beiden Drittel entschieden sich dagegen. Die Abbildung 40 verdeutlicht das Ergebnis des Lernzeitkontos.



**Abbildung 40: Bewertung Lernzeitkonto im Gesundheits- und Sozialwesen**

Wie auch schon bei den anderen Branchen, war eine große positive Resonanz bei dem Mentoring-/ Patenprogramm zu verzeichnen. Beinahe 75 Prozent sprachen sich dafür aus und dachten, dass dieses gut beziehungsweise „sehr gut umsetzbar“ ist. Nur 17 Prozent denken, dass es „weniger umsetzbar“ ist.

Sowohl die Frage der Dokumentation von Wissen, als auch die Frage der Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche wurde mit 100 Prozent positiv beantwortet. Kein Teilnehmer schätzte diese Modelle als wenig oder „gar nicht umsetzbar“ ein. Ebenso entschieden sich alle noch sechs verbleibenden Teilnehmer dieser Branche auf die Frage des Entwicklungsplanes dafür, dass es für ein Unternehmen sinnvoll ist, solch einen zu erstellen.

#### **4.2.2.4 Automobilbranche**

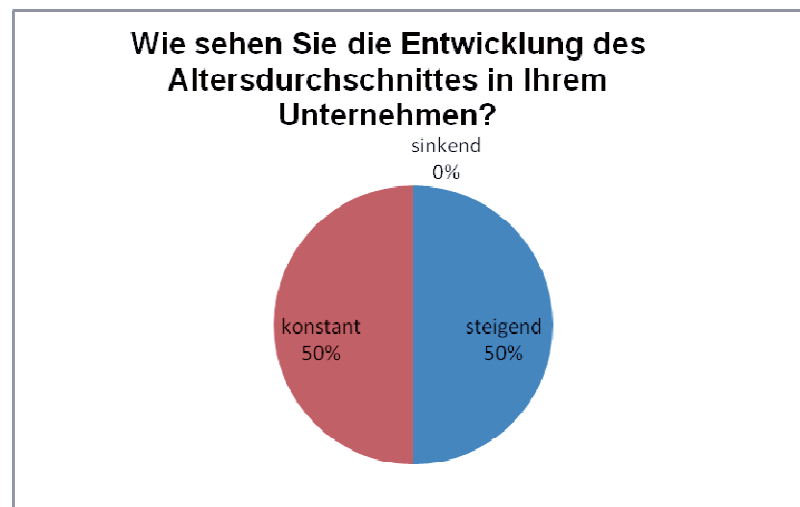
Unter der Automobilbranche, oder auch Automobilindustrie, versteht man den Vertrieb, die Herstellung und die Entwicklung von Fahrzeugen. Diese werden sowohl für den Personenverkehr, als auch für den Güterverkehr produziert.<sup>113</sup>

An vierter Position der Umfrage steht, gemessen an den Teilnehmern, die Automobilbranche. Sechs Unternehmen begannen und beendeten den Fragebogen. Die befragten Unternehmen weisen dabei eine unterschiedliche Betriebsgröße auf. Ein Unternehmen beschäftigt einen bis zehn Mitarbeiter, eins beschäftigt 11-50 Mitarbeiter, eins hat eine

<sup>113</sup> Vgl. [http://www.brainguide.de/Automobilindustrie/\\_c](http://www.brainguide.de/Automobilindustrie/_c) verfügbar am 03.10.2012

Betriebsgröße von mehr als 500 Mitarbeitern und drei Unternehmen gaben an, 101 bis 500 Mitarbeiter zu beschäftigen.

Für diese Unternehmen galt es nun, die Entwicklung des Altersdurchschnittes einzuschätzen. Dabei stimmte keiner der Teilnehmer für sinkend. Demnach ist davon auszugehen, dass auch in der Automobilbranche die Belegschaft immer älter wird. Ein Teil der Befragten schätzten die Entwicklung des Altersdurchschnittes als konstant ein, während sich die andere Hälfte für steigend entschied. Wie sich dieses Verhältnis grafisch darstellt, wird in der Abbildung 41 verdeutlicht.

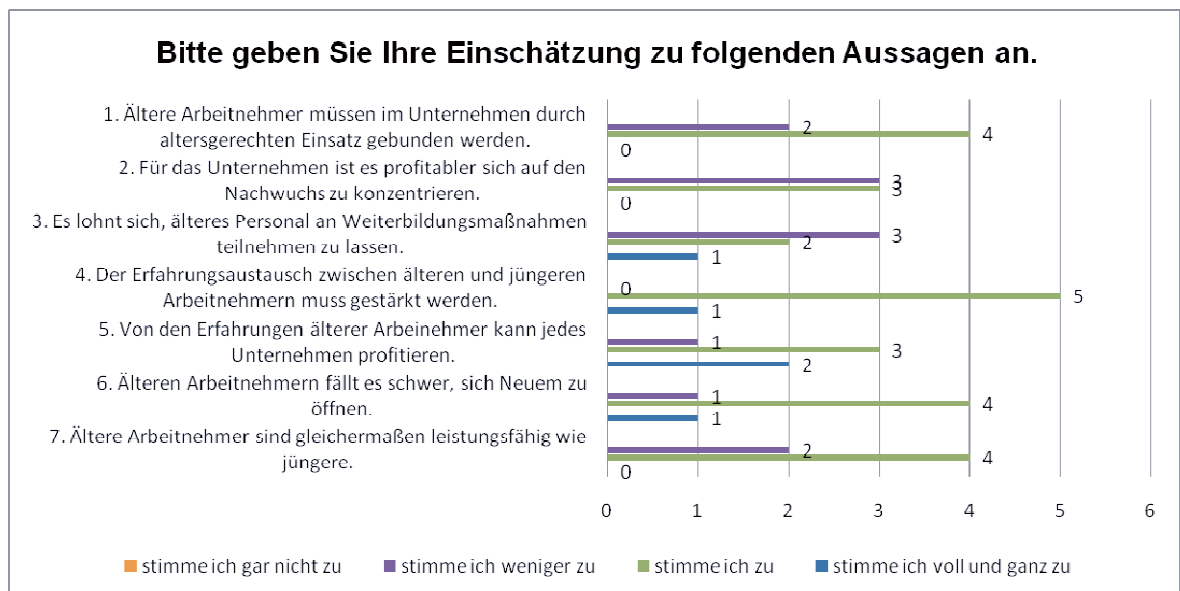


**Abbildung 41: Entwicklung Altersdurchschnitt in der Automobilbranche**

Wie schon in Branchen zuvor, wurde der Automobilbranche die Frage gestellt, welches Alter der in Rente gehenden Arbeitnehmer in ihren Unternehmen überwiegt. Hierbei stellte sich ein klares Ergebnis heraus. Ein Anteil von 83 Prozent entschied sich bei dieser Frage für ein Renteneintrittsalter von über 60 Jahren. Lediglich 17 Prozent entschieden sich für unter 60 Jahre. Dadurch zeichnet sich eine Entwicklung entgegen der Frühverrentung in der Automobilbranche ab.

Von großer Bedeutung war die Einschätzung dieser Branche hinsichtlich der Aussagen über jüngere und ältere Arbeitnehmer und dessen Verhalten und Eigenschaften im Berufsalltag. Während der Beantwortung dieser Frage, entschied sich keiner der Teilnehmer für die Antwortmöglichkeit „stimme ich gar nicht zu“. Zwei Drittel der Beteiligten ist der Meinung, dass ältere Arbeitnehmer durch altersgerechten Einsatz an das Unternehmen gebunden werden müssen. Diese Antwort zeigt, dass auch in der Automobilbranche ältere Kollegen gefragt sind und auch gebraucht werden. Die nächste Aussage sorgt jedoch für Uneinigkeit. Die Hälfte der Teilnehmer ist der Meinung, dass es für ein Unternehmen

profitabler sei, sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. Die andere Hälfte entschied sich als Antwortoption für die Aussage: "stimme ich weniger zu". Demnach ist keine endgültige Tendenz für diese Branche ermittelbar. Bei der Aussage der Schulungen für älteres Personal überwog die Aussage, dass sich diese Maßnahme eher weniger lohnen wird. Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ist diese Meinung natürlich fatal. Dennoch stimmten zwei Teilnehmer der Aussage zu und ein Teilnehmer voll und ganz zu. Bei der Aussage der Stärkung des Erfahrungsaustausches waren sich wieder alle Befragten einig. Fünf Teilnehmer beantworteten die Aussage mit Zustimmung und ein Teilnehmer beantwortete diese Aussage mit vollster Zustimmung. Daraus ist zu schlussfolgern, dass es in jeder Branche von hoher Wichtigkeit ist, gesammelte Erfahrungen und das Wissen älterer Arbeitnehmer im Unternehmen zu behalten.

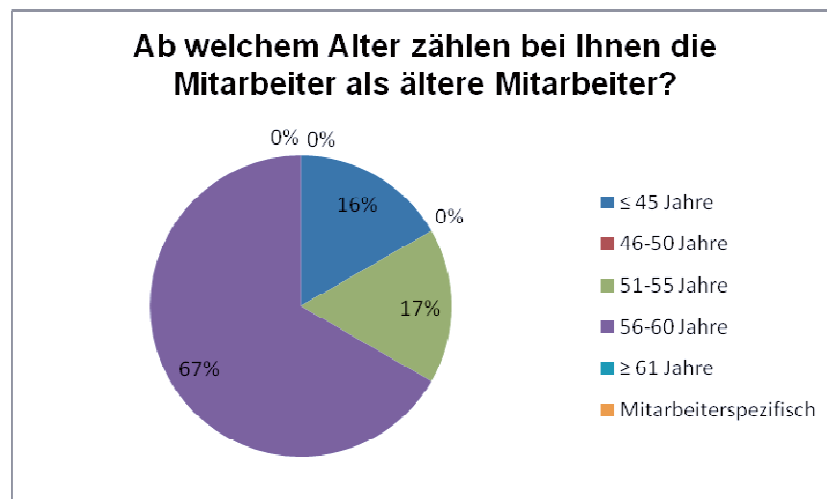


**Abbildung 42: Aussagen ältere Arbeitnehmer in der Automobilbranche**

Ebenso von Erfahrungen älterer Arbeitnehmer kann jedes Unternehmen in der Automobilbranche profitieren. So beantworteten fünf Teilnehmer diese Aussage bejahend. Das sich ältere Arbeitnehmer Neuem gegenüber sehr schwer öffnen können, scheint auch in dieser Branche Thema zu sein. Fünf Unternehmen stimmten dieser Aussage zu und ein Unternehmen sogar voll und ganz. Nur ein Unternehmen lehnte diese Aussage mit wenig Zustimmung ab. Der Großteil der befragten Teilnehmer der Automobilindustrie stimmte der Aussage der Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern zu. Sie sind der Meinung, dass ältere Arbeitnehmer gleichermaßen leistungsfähig sind wie ihre jüngeren Kollegen. Dies zeigt, dass die Fachliteratur, was diese Branche angeht, recht behält. Die genaue Übersicht der Antworten liefert die Abbildung 42.

Die nächste Frage beschäftigte sich mit der Veränderung von Eigenschaften im Alter. Auch in der Automobilbranche nimmt die Belastbarkeit mit dem Alter ab. So schätzen fünf Teilnehmer diese Eigenschaft ein. Ein einzelner meint jedoch, dass die Belastbarkeit im Alter konstant bleibt. Ebenso beantworteten vier von sechs Teilnehmern die Eigenschaft des Reaktionsvermögens mit abnehmend. Die einzige Eigenschaft die in der Automobilbranche zunimmt, sind die Veränderungssängste älterer Arbeitnehmer. Demnach ist zu schlussfolgern, dass auch in dieser Branche die Fachliteratur kein Recht behält. Zwei von sechs Eigenschaften wurden von dieser Branche als konstant bleibend beantwortet. Dies betrifft die Kreativität und die Zuverlässigkeit. Jedoch beantworteten zwei Teilnehmer die Zuverlässigkeit als zunehmend und zwei Teilnehmer die Kreativität als abnehmend. Was die Konzentrationsfähigkeit betrifft, herrscht Uneinigkeit. 50 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass diese im Alter abnimmt, wohingegen die anderen 50 Prozent denken, dass sie gleich bleibt.

Anschließend sollte auch die Automobilbranche die Frage des Alters beantworten. Der Großteil, 67 Prozent, beantworteten, dass Mitarbeiter die im Alter zwischen 56 und 60 Jahren sind, in ihrem Unternehmen als alte Mitarbeiter gelten. Demzufolge deckt sich diese Antwort mit dem in der Fachliteratur angegebenen Alter. Grafisch stellt sich die Aufteilung wie folgt dar:



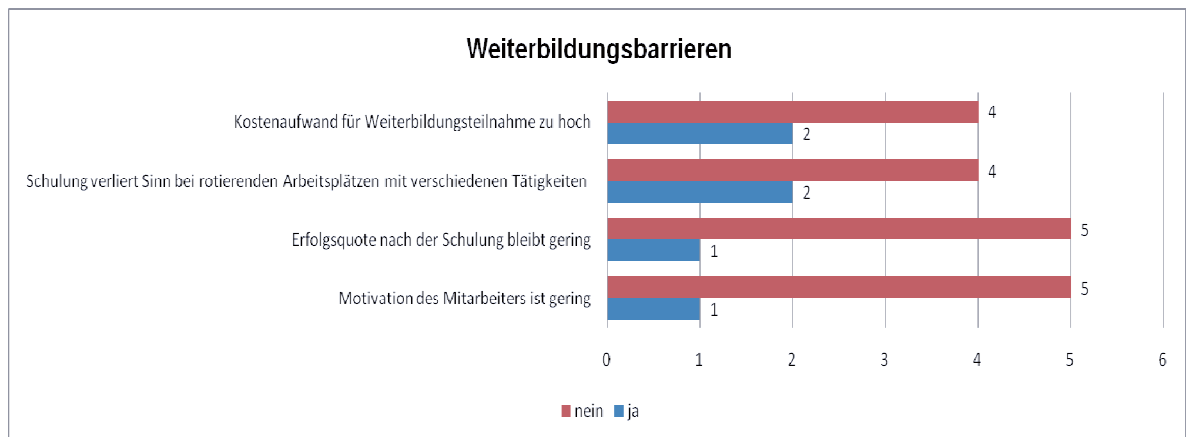
**Abbildung 43: Älterer Arbeitnehmer in der Automobilbranche**

Verwunderlich ist, dass entgegengesetzt der Mehrheit 16 Prozent meinen, dass in ihrer Branche ein alter Mitarbeiter unter 45 Jahren anfängt. Vermutlich hängt dies mit den Aufgabenfeldern der Automobilbranche zusammen, da Produkte hergestellt, entwickelt und auch vertrieben werden.

Vier von sechs Unternehmen gaben im Folgenden an, dass sie bei Neueinstellungen auf keine bestimmte Altersstruktur achten. Grund dafür könnte der Fachkräftemangel, der in dieser Branche stark vertreten ist, sein. Ingenieure und Konstrukteure sind vor allem in der Automobilbranche gefragte Fachkräfte.

Welche Maßnahmen diese Branche anwendet, um weitestgehend mit den demografischen Entwicklungen umzugehen, lässt sich mit der nächsten Frage beantworten. Wie auch schon vorher ausgewertete Branchen, erstellt keines der befragten Unternehmen Stellenanzeigen speziell für ältere Arbeitnehmer. Der Informationsaustausch zwischen älteren und jüngeren Kollegen wird auch in der Automobilindustrie stark praktiziert. Dadurch wird gewährleistet, dass vorhandene Kenntnisse älterer Arbeitnehmer auch nach deren Verlassen im Unternehmen bleiben. Die Methode der Schulung über 55-jähriger wurde in einer der vorangegangenen Fragen schon verneint. Dass dies nicht erfolgsversprechend sein würde, beantwortete diese Branche schon. Demnach wurde auch die Frage nach der in dem Unternehmen durchgeführten Maßnahme, der Schulung älterer Mitarbeiter, verneint. Der Wechsel der Tätigkeiten für ältere Arbeitnehmer wurde als nächstes befragt. Ob es die Unternehmen in der Automobilbranche anwenden oder nicht, ist nicht ganz klar, denn 50 Prozent der befragten Teilnehmer beantworteten diese Maßnahme positiv, wohingegen die anderen 50 Prozent diese Maßnahme verneinten. Den erhaltenen Ergebnissen zu Folge, ist es in der Automobilbranche üblich, dass dem Personal arbeitnehmerspezifische Arbeitszeiten zur Verfügung gestellt werden. Auch altersgerechte Arbeitsbedingungen werden für die ältere Belegschaft geschaffen. Während bei den Neueinstellungen akribisch auf die gewünschte Altersstruktur geachtet wird, wird aber eine Ermittlung der Altersstruktur nur bei 50 Prozent der befragten Teilnehmern durchgeführt.

Wie schon ermittelt, wird die Methode der Schulung von älterem Personal eher kritisch betrachtet. Wie dies zu Stande kommt, könnte die Frage der Weiterbildungsbarrieren beantworten. Jedoch die Aussagen der Teilnehmer ergaben, dass keine Weiterbildungsbarrieren in dieser Branche vorhanden sind. Dieses Ergebnis soll die Abbildung 44 verdeutlichen.

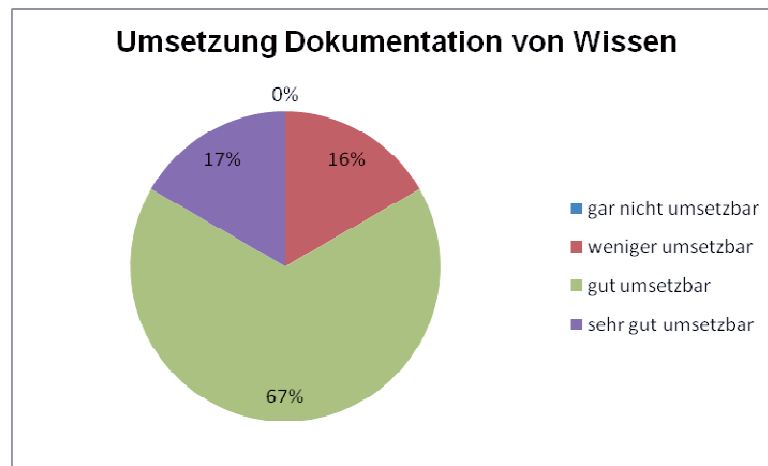


**Abbildung 44: Weiterbildungsbarrieren in der Automobilbranche**

Für zwei von sechs Unternehmen ist der Kostenaufwand für Schulungen zu hoch, doch der Großteil verneint diese Frage. Ebenso schätzt die Mehrheit der befragten Teilnehmer ein, dass eine Schulung bei rotierenden Arbeitsplätzen mit verschiedenen Tätigkeiten ihren Sinn verliert. Auch die Erfolgsquote wird nach einer Weiterbildung positiv gesehen. Motivationsbedingt ist die Teilnahme an Schulungen für ältere Mitarbeiter auch nicht. Alleiniger Grund für die Ablehnung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter kann nur noch das Weiterbildungsangebot darstellen. Vermutlich gibt es in der Automobilbranche kaum Schulungen, die speziell auf ältere Mitarbeiter abgestimmt sind. Demnach verliert die Schulung auch an Sinn und kann nur schwer durchgeführt werden.

Wie schon in Branchen zuvor, sollten die Unternehmen der Automobilbranche am Ende verschiedene Modelle bewerten. Am schlechtesten schnitt dabei wieder das Blockmodell ab. 66 Prozent der Teilnehmer war der Auffassung, dass dieses Modell in der Praxis entweder „weniger umsetzbar“ ist oder „gar nicht umsetzbar“ ist. Doch auch 17 Prozent bewerteten dieses als „sehr gut umsetzbar“. Ebenfalls schlecht wurde das Modell des Lernzeitkontos bewertet. Insgesamt waren 17 Prozent der Unternehmen der Meinung, dass es „gut umsetzbar“ ist. Entgegengesetzt entschieden sich jedoch 83 Prozent für „weniger umsetzbar“. Das Mentoring-/ Patenprogramm hingegen wurde sehr positiv bewertet. Dabei entschieden sich 71 Prozent der Befragten für „gut umsetzbar“ beziehungsweise „sehr gut umsetzbar“. Lediglich 16 Prozent entschieden sich gegen dieses Modell und bewerteten dieses mit „weniger umsetzbar“.





**Abbildung 45: Umsetzung Dokumentation von Wissen in der Automobilbranche**

Die Abbildung 45 zeigt das Ergebnis nach der Frage, wie umsetzbar die Dokumentation von Wissen in der Automobilbranche sei. Nur 16 Prozent entschieden sich für „weniger umsetzbar“, wobei 84 Prozent der Teilnehmer sich vorstellen kann, dass dieses Modell in ihrem Unternehmen gut bis „sehr gut umsetzbar“ ist.

Die Bewertung von Mitarbeiterentwicklungs- und Zukunftsgesprächen wurde auch in dieser Branche mit 100 prozentiger Zustimmung bewerten. Dabei entschieden sich 50 Prozent für die Antwortmöglichkeit „wichtig“ und die andere Hälfte für „sehr wichtig“. Anders stellt sich das Ergebnis der Erstellung eines Entwicklungsplanes dar. Hier herrschte Uneinigkeit. Während sich 50 Prozent für diesen entschieden, entschieden sich 50 Prozent dagegen.

#### **4.2.2.5 Handelsbranche**

Die fünfte Branche die ausgewertet wird, ist die Handelsbranche. An der Umfrage dieser Branche nahmen zu Beginn vier Unternehmen teil. Ein Teilnehmer beendete den Fragebogen nicht. Somit verzeichnete die Teilnahme der Handelsbranche zum Schluss drei Teilnehmer.

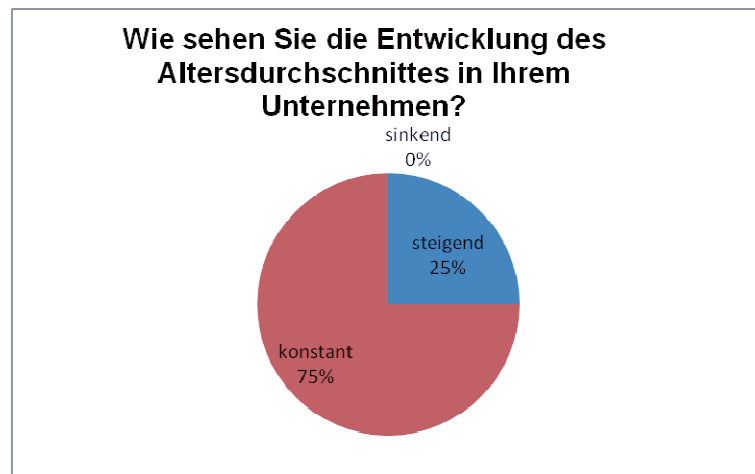
Aufgabe der Handelsbranche ist, die hergestellten und verarbeiteten Güter an Dritte zu vertreiben. Dies umfasst nicht nur Konsumgüter, sondern auch Dienstleistungen.<sup>114</sup>

Die befragten Unternehmen gehörten verschiedenen Betriebsgrößen an. Ein Teilnehmer gab an, 11 bis 50 Arbeitnehmer zu beschäftigen, einer der Befragten gab an, dass 51-100

<sup>114</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/handel.html> verfügbar am 03.10.2012

Mitarbeiter seinem Unternehmen angehören und zwei Teilnehmer gehörten einer Betriebsgröße von 101 bis 500 Arbeitnehmern an.

Auch in dieser Branche erkannten die Teilnehmer, dass der Altersdurchschnitt in Zukunft nicht sinken wird. Dabei äußerten sich 75 Prozent zum Altersdurchschnitt mit dem Ergebnis konstant und 25 Prozent denken, dass der Altersdurchschnitt in Zukunft steigen wird. Wie sich die Äußerungen prozentual und grafisch darstellen lassen, wird in der Abbildung 46 aufgezeigt.



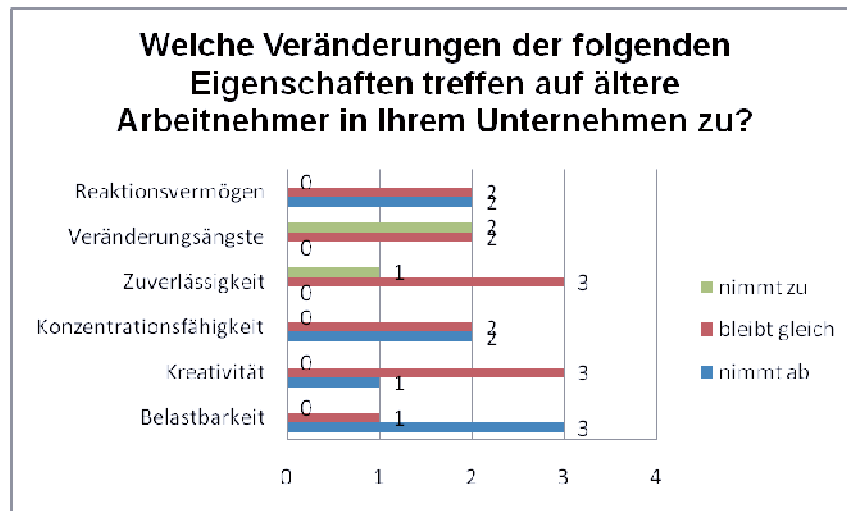
**Abbildung 46: Entwicklung Altersdurchschnitt im Handel**

Im Folgenden bestand die Aufgabe darin, einzuschätzen, ab wann Arbeitnehmer in dieser Branche in den Ruhestand gehen. Dabei stellte sich zu 100 Prozent heraus, dass Mitarbeiter der Handelsbranche in Renten gehen, wenn sie älter als 60 Jahre alt sind. Demnach spielt eine Frühverrentung auch in dieser Branche keine Rolle.

Die Einschätzung der sieben Aussagen zu älteren Mitarbeitern galt es nun zu beurteilen. Hier stellte sich heraus, dass alle Teilnehmer der Meinung sind, dass ältere Arbeitnehmer durch altersgerechten Einsatz im Unternehmen gebunden werden müssen. Demnach sind auch Mitarbeiter der älteren Belegschaft für diese Branche von Vorteil. Ob es für diese Branche profitabler ist, sich auf Nachwuchs zu konzentrieren, antworteten 75 Prozent der Unternehmen, dass sie dieser Aussage weniger zustimmen. Die übrigen 25 Prozent sind der Meinung, dass es für ihre Branche von Vorteil ist, sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren. Ob es sich für den Handel lohnt, ältere Mitarbeiter an Schulungen teilnehmen zu lassen, wurde unterschiedlich beurteilt. Dabei stellte sich heraus, dass 50 Prozent der Teilnehmer dieser Aussage zustimmen und 25 Prozent voll und ganz zustimmen. Letztendlich verneinten nur 25 Prozent der Beteiligten diese Aussage. Die Schlussfolgerung ist, dass es im Handelsgewerbe durchaus von Bedeutung ist, ältere Mitarbeiter an Wei-

terbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen. Dem Erfahrungsaustausch von Wissen und Fertigkeiten wurde zu 75 Prozent entweder zugestimmt oder voll und ganz zugestimmt. Im Gegensatz zu vorher ausgewerteten Branchen, lässt sich feststellen, dass in dieser Branche viel Wert auf ältere Arbeitnehmer gelegt wird, denn der Aussage, dass Unternehmen von den Erfahrungen älterer Arbeitnehmer profitieren kann, wurde zu 100 Prozent zugestimmt. Hierbei entschieden sich 50 Prozent für eine Zustimmung und 50 Prozent für eine volle Zustimmung. Jedoch beurteilten Unternehmen dieser Branche auch, dass es älteren Mitarbeitern schwer fällt, sich im Handel Neuem zu öffnen. Nur ein Teilnehmer verneinte diese Aussage. Ob ältere Arbeitnehmer in dieser Branche genauso leistungsfähig sind wie ihre jüngeren Kollegen, lässt sich nicht genau beurteilen. So stellte sich heraus, dass 50 Prozent der Teilnehmer zustimmen, dass ältere Mitarbeiter ähnlich leistungsfähig sind wie jüngere Arbeitnehmer und 50 Prozent meinen, dass dies leider nicht so ist.

Zum ersten mal in der Auswertung des Fragebogens kristallisiert sich heraus, dass Teilnehmer denken, dass in ihrer Branche die Eigenschaft des Reaktionsvermögens nicht ausschließlich abnimmt, denn 50 Prozent der Beteiligten entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „bleibt konstant“. Die übrigen 50 Prozent entschieden sich für „nimmt ab“. Sicher ist, dass die Reaktionsfähigkeit in dieser Branche im Alter nicht zunimmt. Auch in Bezug auf die Veränderungsängste, stellt sich eine neue Konstellation dar. Während 50 Prozent der Unternehmen meinten, dass diese zunehmen, entschied sich die andere Hälfte für „bleibt konstant“. Auch die Zuverlässigkeit nimmt im Handel keineswegs ab. Sie scheint gleich zu bleiben, denn 75 Prozent der Unternehmen entschieden sich für die Auswahlmöglichkeit. Nur ein Unternehmen entschied sich für eine Einschätzung von „nimmt zu“. Wie die Veränderung der Konzentrationsfähigkeit in dieser Branche einzuschätzen ist, lässt sich nicht genau ermitteln. Von vier befragten Unternehmen, meinten zwei Teilnehmer, dass diese abnimmt, während die anderen 50 Prozent der Beteiligten einschätzten, dass diese gleich bleibt. Ebenso wie schon in Branchen zuvor, nimmt die Belastbarkeit auch im Handel ab. Die Kreativität hingegen verhält sich konstant. Inwiefern sich dieses verdeutlichen lässt, zeigt die Abbildung 47.



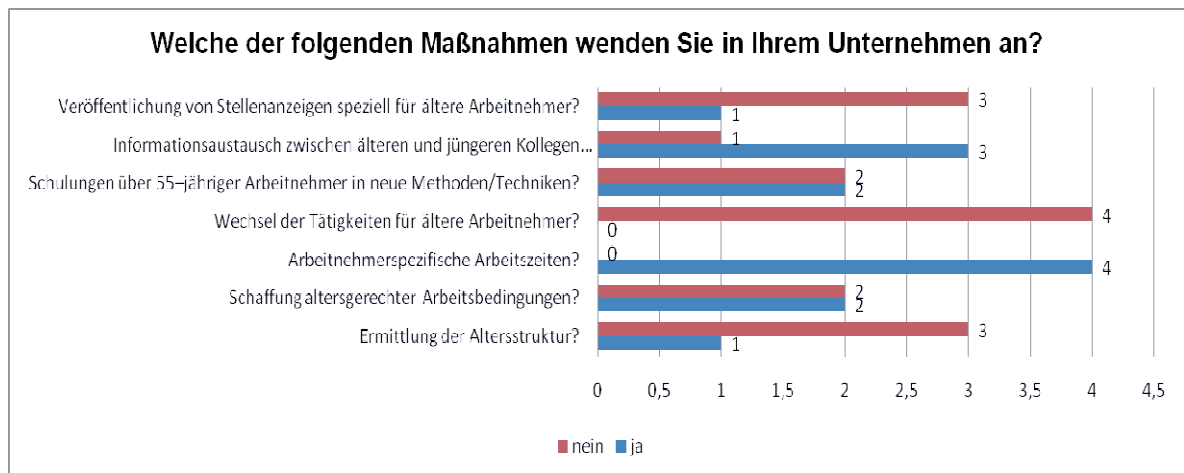
**Abbildung 47: Veränderungen Eigenschaften im Handel**

Wann ein Arbeitnehmer ein älterer Arbeitnehmer ist, wurde von dieser Branche verschieden eingeschätzt. Dabei entschieden sich 35 Prozent der Unternehmen für die Antwortmöglichkeit „Mitarbeiterspezifisch“, wobei sich 75 Prozent für ein Alter ab dem 50. Lebensjahr entschieden. Hierbei gaben 25 Prozent der Beteiligten an, dass ein älterer Arbeitnehmer in ihrer Branche zwischen 51 und 55 Jahren alt ist, wohingegen 50 Prozent der Befragten zwischen 56 und 60 Jahren alt ist. Anhand dieser Antworten stellte sich heraus, dass die in der Fachliteratur angegebene Altersgruppe der älteren Arbeitnehmer für diese Branche zutrifft.

Auch die Frage der gewünschten Altersstruktur bei Neueinstellungen wurde an Unternehmen der Handelsbranche gestellt. In Bezug auf diese Frage stellte sich heraus, dass sich alle Teilnehmer einig sind, denn 100 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie nicht auf eine gewünschte Altersstruktur achten.

Nun war es auch interessant, welche Maßnahmen diese Branche anwendet. Die Veröffentlichung von Stellenanzeigen speziell für ältere Arbeitnehmer wenden hierbei 75 Prozent der Befragten nicht an. Ausschließlich 25 Prozent der Unternehmen gaben an, diese Maßnahme zu nutzen. Auch der Informationsaustausch zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern wird in dieser Branche praktiziert. Anwendung findet diese Maßnahme bei drei von vier Unternehmen. Ob sich diese Branche auch für die Schulung von über 55-Jährigen einsetzt, ist nicht genau zu ermitteln, denn 50 Prozent der Beteiligten bejahten diese Maßnahme und 50 Prozent der Unternehmen verneinte diese Maßnahme. Wie schon festgestellt, denken jedoch 75 Prozent der Teilnehmer, dass die von großer Bedeutung ist. Leider führen nicht alle der Unternehmen diesen Gedanken aus. Ein Wechsel der Tätigkeiten wird in dieser Branche gar nicht praktiziert, genauso wie die Ermittlung der

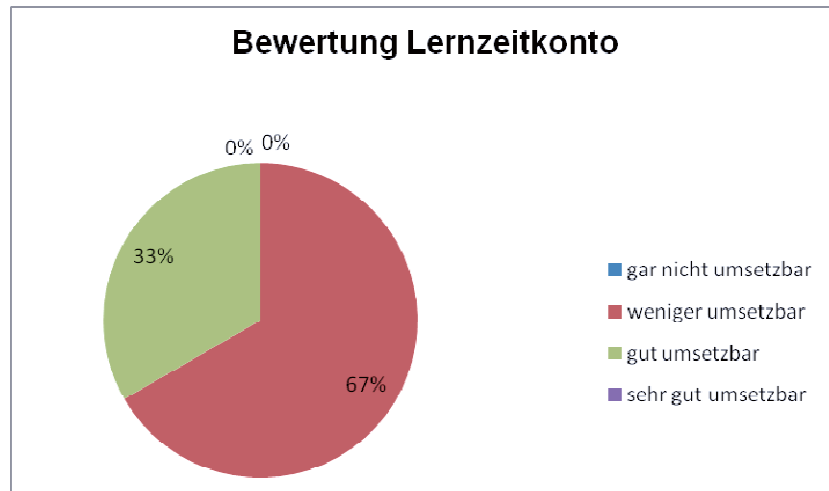
Altersstruktur. Jedoch gaben alle Unternehmen an, ihrer älteren Belegschaft arbeitnehmerspezifische Arbeitszeiten zu ermöglichen. Die Abbildung 48 soll die ermittelten Ergebnisse veranschaulichen.



**Abbildung 48: Maßnahmen im Personalmanagement im Handel**

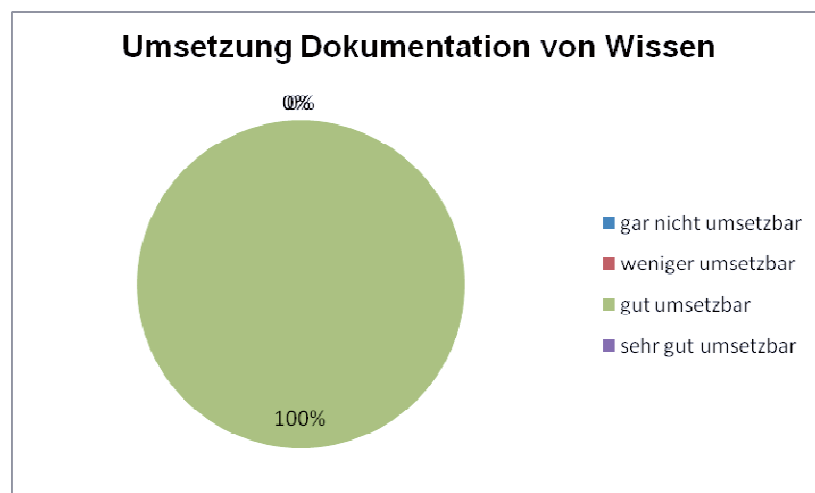
Wie die Unternehmen des Handels ihre Weiterbildungsbarrieren definieren, ist nun herauszustellen. Zwei Drittel der befragten Unternehmen gab dabei an, dass der Kostenaufwand nicht zu hoch sei und die Schulung bei rotierenden Arbeitsplätzen mit verschiedenen Tätigkeiten nicht ihren Sinn verlieren. Auch die Motivation des Arbeitnehmers sei nicht zu gering, um Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen. Doch die Erfolgsquote nach der Schulung sei sehr gering. Vermutlich ist dies der Grund, warum ältere Arbeitnehmer nicht geschult werden.

Auch die Modelle der Arten von Schulungen wurden befragt. Es stellte sich heraus, dass 33 Prozent der Unternehmen der Meinung sind, dass das Blockmodell „sehr gut umsetzbar“ wäre. Währenddessen sich 66 Prozent dagegen aussprachen. Auch das Lernzeitkonto wurde negativ von den Unternehmen beurteilt. Nur 33 Prozent sind der Meinung, dass dieses Modell in ihrem Unternehmen gut einsetzbar wäre. Wie sich dieses Ergebnis grafisch darstellt, verdeutlicht die Abbildung 49.



**Abbildung 49: Bewertung Lernzeitkonto im Handel**

Von großer Begeisterung erfreute sich jedoch wieder das Modell des Mentoring-/ Patenprogrammes. Von drei Teilnehmern bewerteten zwei Unternehmen, dass dieses in ihrer Branche gut beziehungsweise „sehr gut umsetzbar“ sei. Nur 33 Prozent der Beteiligten bewerteten dieses als „weniger umsetzbar“. Dies ist vermutlich auf die Lehrfähigkeit der älteren Arbeitnehmer des Unternehmens zurückzuführen. Die Dokumentation von Wissen für später eintretende Kollegen verzeichnete eine 100 prozentige Übereinstimmung der Teilnehmer. Die Abbildung 50 verdeutlicht dieses Ergebnis.



**Abbildung 50: Umsetzung Dokumentation von Wissen im Handel**

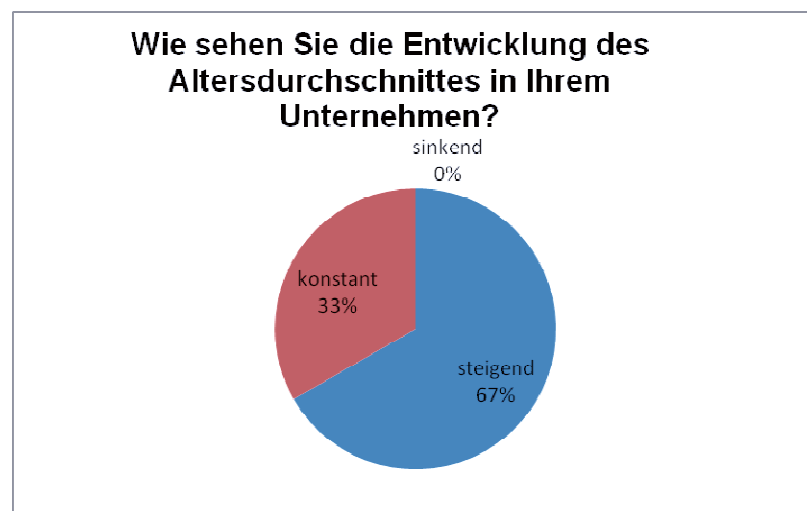
Die Bewertung der Mitarbeiterentwicklungs- beziehungsweise Zukunftsgespräche wurde positiv angenommen. Zwei von drei Unternehmen bewerteten diese Modell als „wichtig“, während 33 Prozent dieses als „sehr wichtig“ beurteilte. Die Erstellung von Entwicklungs-

plänen wurde auch bejahend angenommen. Nur ein Unternehmen beantwortete diese Frage mit Abneigung.

#### 4.2.2.6 Andere

Die Branchenoption „Andere“ wurde von drei Unternehmen als Antwort gewählt, da sie sich in keine der anderen Branchen einordnen konnten. Dabei gehörte ein Unternehmen einer Betriebsgröße von mehr als 500 Mitarbeitern an und zwei Unternehmen beschäftigten 101 bis 500 Arbeitnehmer.

Die Unternehmen dieser Branche beantworteten zu Beginn, wie sie die Entwicklung des Altersdurchschnittes in ihrem Unternehmen sehen. Hierbei entschieden sich 67 Prozent der Teilnehmer für die Antwortoption steigend. Für sinkend entschied sich keiner der Befragten. Lediglich ein Teilnehmer war der Meinung, dass dieser konstant bleibt. Grafisch lässt sich dieses Ergebnis wie in Abbildung 51 aufzeigen.



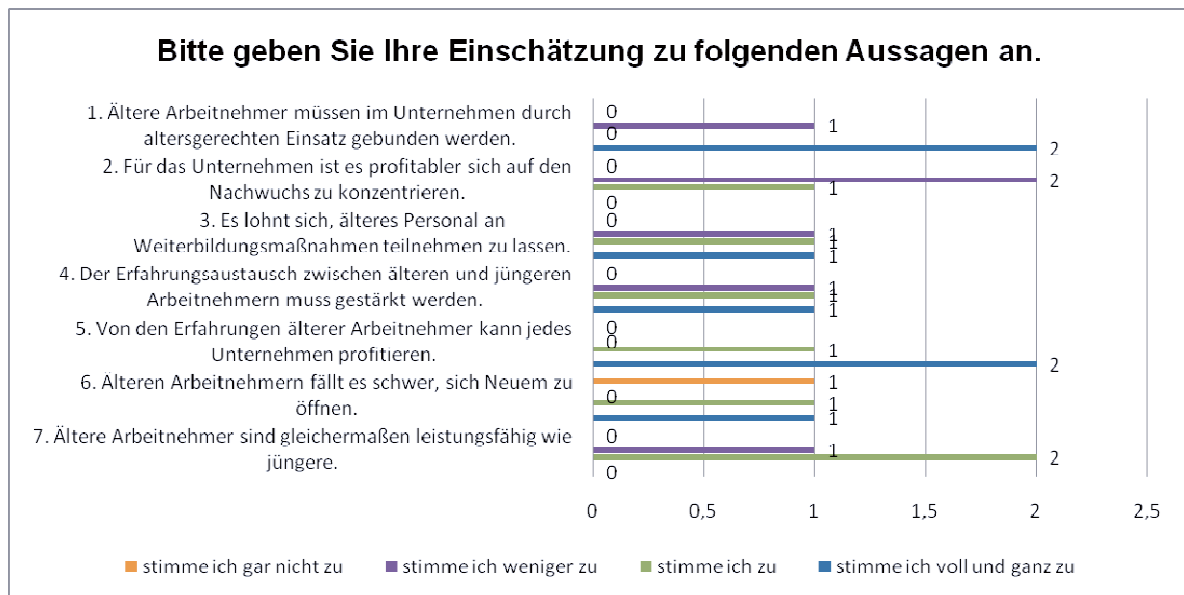
**Abbildung 51: Entwicklung Altersdurchschnitt Andere**

Einigkeit herrschte auch bei der Frage des Renteneintritts. Keines der Unternehmen gab an, Arbeitnehmer zu beschäftigen, welche vor Vollendung des 60. Lebensjahres in Rente gehen. Alle Teilnehmer entschieden sich dafür, dass das Alter der in Rente gehenden Arbeitnehmer überwiegend 60 Jahre alt sei.

Die Meinungen zu Aussagen in Bezug auf ältere Arbeitnehmer sind sehr unterschiedlich. Die erste Aussage, der Bindung durch altersgerechten Einsatz von älteren Arbeitnehmern, wurde zum Großteil bejahend beantwortet. Dabei stimmten zwei Drittel der befragten Unternehmen für vollste Zustimmung. Ein Unternehmen entschied sich jedoch für weniger Zustimmung. Die Aussage der Profitabilität der Konzentration auf Nachwuchs ver-



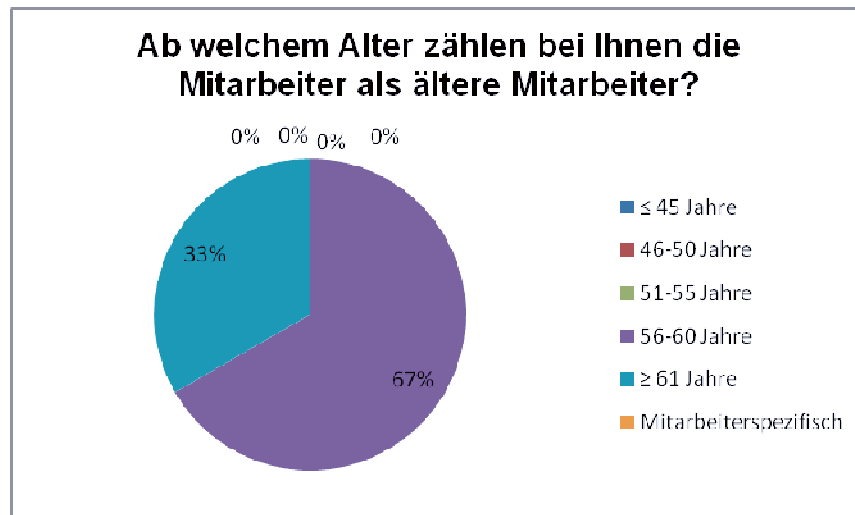
neinte der Großteil der Beteiligten. Demnach werden auch in diesen Branchen die Arbeit und das Wissen von älteren Arbeitnehmern sehr geschätzt. Ob es sich lohnt, ältere Arbeitnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen, wurde sehr unterschiedlich bewertet. Eines der befragten Unternehmen stimmte voll und ganz zu, während eines zustimmte und das andere weniger zustimmte. Im gesamten betrachtet, denken aber zwei Drittel der Befragten, dass es lohnenswert ist, ältere Arbeitnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen. Ebenso unterschiedlich gestalten sich die Antworten der nächsten Aussage. Gefragt war, ob die Unternehmen zustimmen, dass der Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Kollegen gestärkt werden muss. Dieser Aussage stimmte wieder ein Teilnehmer voll und ganz zu, während ein Teilnehmer zustimmte und der andere weniger zustimmte. Ebenso wie schon in der Aussage zuvor, lassen sich aber die positiven Meinungen zusammenfassen, sodass eine Mehrheit an bejahenden Antworten entsteht. Ob ein Unternehmen von den Erfahrungen älterer Arbeitnehmer lernen kann, sollte als nächstes beurteilt werden. Hierbei stellte sich heraus, dass alle Unternehmen der Meinung sind, dass diese Aussage zutrifft. Der Großteil der befragten Teilnehmer stimmte dieser Aussage sogar voll und ganz zu. Anders verhielt es sich bei der Aussage, ob es älteren Mitarbeitern schwer fällt, sich Neuem zu öffnen. Während zwei Drittel der Unternehmen diese Aussage bestätigten, wendete sich ein Unternehmen von dieser Aussage ab. Dieses ist der Meinung, dass es in seiner Branche älteren Arbeitnehmern keineswegs schwer fällt, sich Neuem zu öffnen. Die letzte Aussage, ob ältere Mitarbeiter gleichermaßen leistungsfähig sind wie ihre jüngeren Kollegen, wurde positiv beantwortet. Während ein befragtes Unternehmen dieser Aussage weniger zustimmte, stimmten zwei von drei Unternehmen dieser Aussage zu. Inwieweit sich die Ergebnisse dieser Frage darstellen lassen, zeigt die Abbildung 52.



**Abbildung 52: Aussagen zu ältere Mitarbeiter Andere**

Die Frage zu den veränderten Eigenschaften älterer Arbeitnehmer, wurde klar beantwortet. Hiervon lassen sich sehr gute Ergebnisse ableiten. Eine Eigenschaft von sechs insgesamt genannten, wurde dabei als zunehmend beurteilt, drei Eigenschaften als konstant bleibend und zwei Eigenschaften als abnehmend. Die Unternehmen dieser Branchen gaben dabei an, dass die Belastbarkeit im Alter nachlässt. Nur ein Unternehmen bewertete diese Eigenschaft als konstant bleibend. Auch das Abnehmen der Konzentrationsfähigkeit wurde von zwei Drittel der befragten Unternehmen als abnehmend beantwortet. Ein Unternehmen gab hierbei an, dass diese gleich bleibt. Eine Eigenschaft wurde als zunehmend bewertet. Wie schon in Branchen zuvor, ist auch für Unternehmen dieser Branchen eindeutig, dass die Veränderungssängste zunehmen. Nur ein Unternehmen bewertete diese Eigenschaft mit abnehmend. Drei der genannten Aussagen wurden als „konstant“ bewertet. Demnach bleibt im Alter das Reaktionsvermögen und die Kreativität gleich. Jeweils ein Teilnehmer bewertete diese Eigenschaften als abnehmend. Die letzte auszuwertende Eigenschaft ist die Zuverlässigkeit. Diese wurde ebenfalls als konstant bleibend beurteilt. Eins von drei befragten Unternehmen war jedoch der Meinung, dass diese im Alter zunimmt.

Ab wann ein Arbeitnehmer als Alt gilt, sollte nun beantwortet werden. Wie die Abbildung 53 aufzeigt, wurden dabei zwei Altersgruppen ausgewählt. Zu erkennen ist, dass 67 Prozent der beteiligten Unternehmen angaben, dass in ihrer Branche ein älterer Arbeitnehmer zwischen 56 und 60 Jahre alt ist. Insgesamt 33 Prozent gaben an, dass ein älterer Mitarbeiter in ihrer Branche über 61 Jahre alt ist.



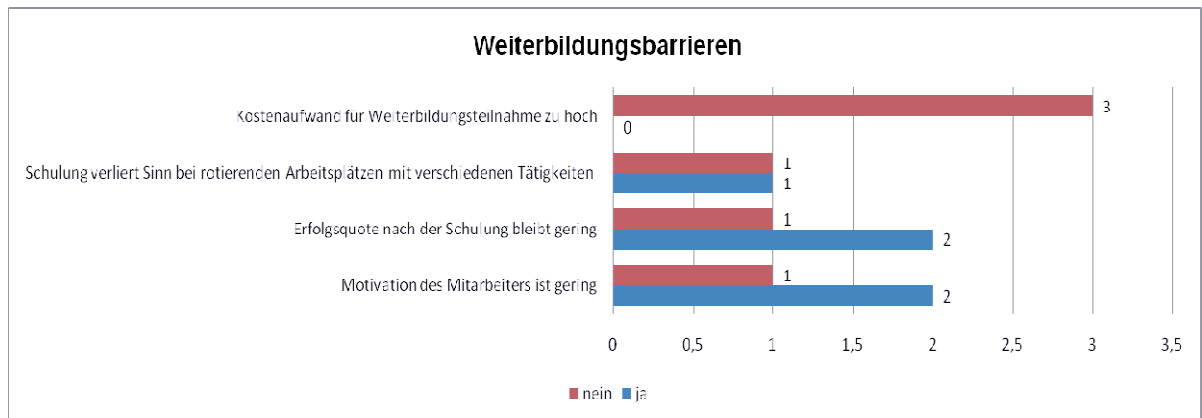
**Abbildung 53: Älterer Arbeitnehmer Andere**

100 Prozent der Unternehmen gaben in der nächsten Frage an, dass sie bei Neueinstellungen auf eine Altersstruktur achten. Zu vermuten ist, dass sie somit auf das Alter der Belegschaft ihrer Branche reagieren wollen.

Ziel war es nun, heraus zu finden, welche Maßnahmen die Unternehmen in ihrer Branche in Bezug auf immer älter werdenden Arbeitnehmer anwenden. Dabei gaben alle Unternehmen an, dass sie keine Stellenanzeigen speziell für ältere Arbeitnehmer veröffentlichen. Doch der Informationsaustausch zwischen jüngeren und älteren Kollegen, ist auch in diesen Branchen von hoher Bedeutung. Alle Teilnehmer gaben an, dass sie diese Maßnahme in ihrem Unternehmen anwenden. Ebenso werden auch Arbeitnehmer, die ein Alter von 55 Jahren haben, speziell geschult. Diese Maßnahme gaben 100 Prozent der beteiligten Unternehmen an. Auch ein Wechsel der Tätigkeiten findet in diesen Unternehmen statt. Zwei von drei Teilnehmern beantwortete diese Frage positiv. Der Großteil, zwei Dritteln der Teilnehmer, gab an, dass sie in ihren Unternehmen arbeitnehmerspezifische Arbeitszeiten genehmigen. Ebenso viele Teilnehmer gaben an, dass sie eine Altersstruktur ermitteln und altersgerechte Arbeitsbedingungen schaffen. Damit stimmt die Aussage der Ermittlung der Altersstruktur auch mit der Aussage überein, die die Unternehmen schon zuvor beantworteten. Diese gaben an, dass sie bei Neueinstellungen auf eine gewünschte Altersstruktur achten.

Da die Teilnehmer dieser Branchen angaben, ihr älteres Personal zu schulen, stellte sich die Frage, ob diese Unternehmen Weiterbildungsbarrieren haben? Doch anders als erwartet, gaben die beteiligten Unternehmen Weiterbildungsbarrieren an. Der Kostenaufwand für Weiterbildung sei jedoch nicht zu hoch. Dies gaben 100 Prozent der Teilnehmer an. In der Frage, ob Schulungen bei rotierenden Arbeitsplätzen mit verschiedenen Tätig-

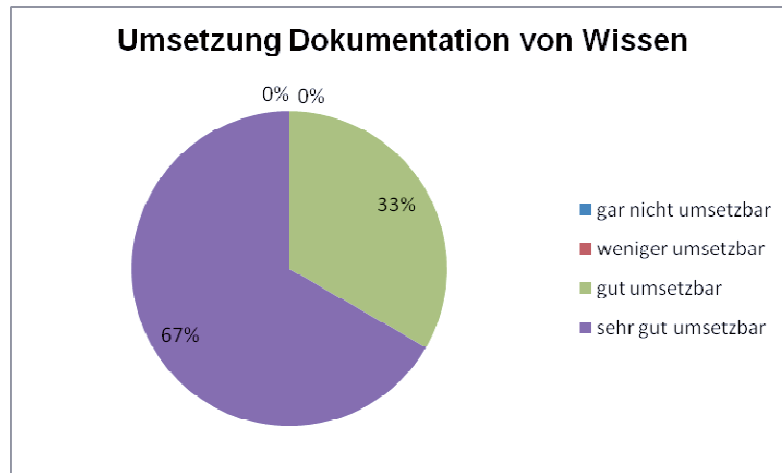
keiten ihren Sinn verlieren, waren sich die Unternehmen nicht einig. Ein Unternehmen zog es dabei vor, dieses nicht zu beantworten. Somit verneinte ein Unternehmen diese Aussage und ein Unternehmen bejahte sie. Doch zwei Drittel der Befragten gab im Folgenden an, dass die Erfolgsquote zu gering sei, ebenso, dass deren Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert wären. Die Abbildung 54 veranschaulicht diese Barrieren.



**Abbildung 54: Weiterbildungsbarrieren Andere**

Die nächsten Fragen beinhalteten Modelle, welche die Unternehmen nun für umsetzbar oder nicht umsetzbar sowie wichtig oder nicht wichtig bewerten sollten. Zunächst wurde das Blockmodell vorgestellt. Dieses wurde mit 67 Prozent als „weniger umsetzbar“ bewertet. Doch 33 Prozent der Unternehmen stufte dieses als „gut umsetzbar“ ein. Weniger gut bewerteten Unternehmen das Modell des Lernzeitkontos. Dieses fand überhaupt keine Zustimmung. 33 Prozent der befragten Unternehmen bewerteten dieses als „weniger umsetzbar“, während 67 Prozent der Teilnehmer der Meinung waren, dass dieses „gar nicht umsetzbar“ ist.

Sehr positive Ergebnisse erwirtschaftete das Mentoring-/ Patenprogramm. Dieses wurde insgesamt mit 33 Prozent als umsetzbar bewertet und mit 67 Prozent als „sehr gut umsetzbar“. Die gleichen Ergebnisse erwirtschaftete bei den Unternehmen die Dokumentation von Wissen. Ebenso gaben 33 Prozent der Beteiligten an, dass dieses in ihrem Unternehmen „gut umsetzbar“ wäre, während 67 Prozent der Meinung waren, dass es sogar „sehr gut umsetzbar“ wäre. Das Ergebnis wird in der Abbildung 55 schematisch dargestellt.



**Abbildung 55: Umsetzung Dokumentation von Wissen Andere**

Zu guter letzt wurden auch diese Branchen mit den Fragen der Mitarbeiterentwicklung konfrontiert. Zunächst sollten die Mitarbeiterentwicklungs- beziehungsweise Zukunftsge- spräche beurteilt werden. Diese erwirtschafteten in der Umfrage dieser Branchen keine Abneigung. Ein Drittel der befragten Teilnehmer gab an, dass diese für ihr Unternehmen „sehr wichtig“ seien, während zwei Drittel der Unternehmen angaben, dass es sogar „sehr wichtig“ für ihr Unternehmen sei. Als ebenso sinnvoll wurde die Erstellung eines Entwick- lungsplanes bewertet. Dieser bekam eine 100 prozentige Zustimmung.

## 5 Fazit

Auffälligkeiten und Widersprüchlichkeiten entstanden in dieser Arbeit hauptsächlich im praktischen Teil. In wie weit Meinungen auch bei solch einem Thema variieren können, konnte hier festgestellt werden. Interessanterweise gaben zwei von neun Branchen an, dass in ihrer Branche der Altersdurchschnitt sinken wird, jedoch dieser der Meinung der Fachliteratur nach, in der Zukunft erheblich steigen wird. Auch wurde in der Literatur das Thema der Frühverrentung stark diskutiert und als Problem diagnostiziert. Diese Umfrage ergab allerdings, dass bei nur einer Branche die Arbeitnehmer vor dem 60. Lebensjahr in Renten gehen.

Sehr interessant war auch, dass der Großteil aller Unternehmen angab, dass Schulungen von älteren Arbeitnehmern sehr sinnvoll seien. Jedoch war festzustellen, dass diese Unternehmen bei der Frage nach den durchgeführten Maßnahmen im Unternehmen, keine Schulungen ihrer älteren Belegschaft durchführen. Anzunehmen war, dass dies auf die Weiterbildungsbarrieren zurückzuführen ist, doch auch hier war keine Begründung für dieses Verhalten ersichtlich. Allgemein stellte sich heraus, dass es nur einen minimalen Anteil an Unternehmen gab, welche Weiterbildungsbarrieren angaben. Der Großteil aber verneinte alle Barrieren.

Welche Eigenschaften im Alter von Veränderungen geprägt sind, wurde zum Großteil einheitlich beantwortet. Dass die Reaktionsfähigkeit im Alter nicht zunimmt, sondern abnimmt oder wenigstens konstant bleibt, wurde von allen Unternehmen beantwortet. Wie schon zu erwarten war, gaben alle Unternehmen an, dass Veränderungsängste im Alter zunehmen. Auch körperliche Eigenschaften, wie die Belastbarkeit, wurden von den Unternehmen realistisch beurteilt. Hierbei stellte sich heraus, dass ältere Arbeitnehmer in allen Branchen nicht mehr so belastbar sind, wie noch vor 30 Jahren.

Die Feststellung im theoretischen Teil dieser Arbeit zur Definition „älterer Arbeitnehmer“ wurde mittels des Fragebogens bestätigt. Es konnte auch hier keine einheitliche Altersangabe ermittelt werden. Während die einen meinten, dass dies ganz auf den Mitarbeiter drauf ankommt, entschied sich der andere Teil der befragten Teilnehmer für ein Alter zwischen 56 und 60 Jahren. Demnach kommt das Ergebnis dieser Frage dem in der Theorie angegebenen Alter, ab 50 Jahren, sehr nahe.

Interessanter weise, gaben viele Unternehmen an, dass sie bei Neueinstellungen auf eine gewünschte Altersstruktur achten, jedoch aber im Unternehmen keine Altersstruktur ermitteln. Grund dafür kann sein, dass dies auf eine Struktur von kleineren Betrieben zurück geht. Diese können verschiedene Maßnahmen zum demografischen Wandel kaum oder nicht realisieren. Demnach wird auf ein bestimmtes Alter bei Neueinstellungen geachtet, jedoch keine Analyse der Altersstruktur durchgeführt.

Welche Maßnahme im Großteil der Unternehmen durchgeführt wird, ist der Informationsaustausch zwischen jüngeren und älteren Kollegen. Hierbei legen die Unternehmen großen Wert auf das generationenübergreifende Lernen.

Viele Unternehmen gaben auch an, dass ältere Mitarbeiter durch altersgerechten Einsatz stärker an das Unternehmen gebunden werden sollten. Doch nur etwa die Hälfte der Unternehmen bestätigte altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. Weniger als die Hälfte der Teilnehmer bot seinen Arbeitnehmern in diesem Zusammenhang weder flexiblere Arbeitszeiten noch einen Wechsel der Tätigkeiten an.

Weiterbildungsbarrieren waren bei den befragten Teilnehmern kaum vorhanden. Wenn Unternehmen welche angaben, dann war es die gering bleibende Erfolgsquote nach einer Schulung und die Motivation des Mitarbeiters. Dies zeigt, dass Unternehmen von Weiterbildungsmaßnahmen keineswegs abgeneigt sind. Die Motivation des Mitarbeiters kann gesteigert werden, indem Anreize geschaffen werden, wie zum Beispiel eine prozentuale Erhöhung des Entgeltes, je nach Wichtigkeit der zu erlangenden Fähigkeiten bei einer Schulung.

Sechs verschiedene Modelle wurden den beteiligten Unternehmen vorgeschlagen, welche im Zuge der demografischen Entwicklungen angewandt werden können. Dabei wurden vier Modelle besonders gut angenommen, während zwei Methoden eher schlecht bewertet wurden. Das Blockmodell und das Modell des Lernzeitkontos würde demnach so gut wie keiner in seinem Unternehmen anwenden, währenddessen es sich Unternehmen vorstellen könnten einem älteren Mitarbeiter einen jüngeren Kollegen anzuvertrauen, um diesen anzulernen. Diese Modell wird noch lange sehr gut anwendbar sein. Jedoch könnte es bedingt durch den demografischen Wandel zu Änderungen kommen. Möglicherweise werden nicht nur junge Arbeitnehmer von älteren Kollegen angelernt. Es besteht auch die Möglichkeit, dass ältere Arbeitnehmer, welche neu in einem Unternehmen beginnen, von einem gleichaltrigen Kollegen eingearbeitet werden.



Auch die Dokumentation von Wissen würde der Großteil durchführen. Wie sinnvoll diese Methode erscheint ist allerdings sehr umstritten. Es ist für einen neuen Mitarbeiter immer angenehmer und oft auch effektiver, wenn man die betriebsinternen Prozesse von einem Kollegen erklärt bekommt. Das Erlernen dieser Dinge mittels Selbststudium ist immer sehr zeitaufwendig.

Die Umfrage hat gezeigt, dass ein Umdenken in den Firmen bereits begonnen hat, es aber in den wenigsten Bereichen allgemeingültige Vorgehensweisen gibt. Es hat sich dargestellt, dass sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter von den Unternehmen gewünscht sind. Der Umgang mit der Schulung älterer Mitarbeiter wird noch sehr unterschiedlich gehandhabt. In den nächsten Jahrzehnten wird deshalb auf die Unternehmen noch einiges an Arbeit zukommen, so dass ich dem eingangs formuliertem Zitat zustimme: „Alter ist zu einem Problem der modernen Gesellschaft geworden. Es ist aber auch eine Herausforderung“.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> P. B. Baltes

## Literatur

- [ADNr12] [www.arbeit-demografie.nrw.de/](http://www.arbeit-demografie.nrw.de/), verfügbar am 17.08.2012
- [Bibb12] [www.bibb.de/de/49561.htm](http://www.bibb.de/de/49561.htm), verfügbar am 17.08.2012
- [Bibb12] Demografischer Wandel, Beschäftigungssituation Älterer und Folgen für die Qualifizierung, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), verfügbar am 17.08.2012
- [Bibb12] [www.bibb.de/de/19999.htm](http://www.bibb.de/de/19999.htm), verfügbar am 17.08.2012
- [Bibb12] Alternative Karrierewege-Förderung des Generationendialogs, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), verfügbar am 17.08.2012
- [Bibb12] Weiterbildung älterer Beschäftigter, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), verfügbar am 17.08.2012
- [Bpbl12] <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20377/produzierendes-gewerbe>, verfügbar am 02.10.2012
- [Brai12] [http://www.brainguide.de/Automobilindustrie/\\_c](http://www.brainguide.de/Automobilindustrie/_c), verfügbar am 03.10.2012
- [BrDo07] Brandenburg, Uwe; Domschke, Jörg-Peter: Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden, Dr. Th. Gabler GmbH 2007, ISBN 978-3-8349-0123-1

- [Brue99] Brühl, Norbert: Personalabbau und Altersstruktur, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 1999, ISBN 3-87-988246-0
- [DoSc10] Dobritz, Jürgen; Schneider, Norbert F.: Demographischer Wandel in Deutschland – Die Vielfalt eines aktuellen Themas.  
In: Praxis Geographie: Immer älter? Demographische Entwicklungen in Industrieländern (2010), Nr. 9, S. 4-9. – ISSN 6110-0900
- [Dude12] <http://www.duden.de/rechtschreibung/Sozialwesen>, verfügbar am 02.10.2012
- [Frer07] Hochschule Vechta, Prof. Dr. Frerichs: „Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Personalentwicklung und Weiterbildung 40plus“, 11.05.2007, [www.uni-vechta.de](http://www.uni-vechta.de) vom 17.08.2012
- [Hein03] Prof. Dr. rer. nat. Heineberg, Heinz: Einführung in die Anthropogeographie/ Humangeographie, Paderborn, Ferdinand Schöningh, 2003, ISBN 3-506-99523-5
- [Hens04] Henschel, Uta: Die Vielvölker- Stadt.  
In: GEO: Deutschlands Zukunft (2004), Nr. 5, S. 132-140. – ISBN 4190239805804
- [Hobe12] Hoben, Anna: Dresden hält sich jung.  
In: Sächsische Zeitung (2012) vom 22.08.2012, Titelseite.
- [Kling04] Klingholz, Reiner: Deutschland 2020 – Aufbruch in ein anderes Land.  
In: GEO: Deutschlands Zukunft (2004), Nr. 5, S. 89-94. – ISBN 4190239805804
- [Kling07] Klingholz, Reiner: Weltbevölkerung – zwischen Wachstum und Schrumpfen.

In: Praxis Geographie: Weltbevölkerung (2007), Nr. 5, S.4-9. –  
ISSN 6107-0500

- [Lask93] Laske, Stephan: Spannungsfeld Personalentwicklung, Wiesbaden,  
Dr. Th. Gabler GmbH, 1993, ISBN 3-21-408191-8
- [Lich91] Lichtenberger, Elisabeth: Stadtgeographie, Stuttgart, Teubner  
Studienbücher, 1991, ISBN 3-519-13424-1
- [Lien00] Lienau, Cay: Die Siedlungen des ländlichen Raumes, Braun-  
schweig, Westermann Schulbuchverlag GmbH, 2000, ISBN 3-14-  
160283-2
- [SKRF11] Prof. Dr. Schroeder, Wolfgang; Prof. Dr. Kädtler, Jürgen; Dr. Rich-  
ter, Götz; Freidank, Johannes; Grabbe, Johannes; Dr. Tullius,  
Knut : Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarif-  
politik,  
Berlin, Bonifatius Druckerei, 2011, ISBN 978-3-88261-700-9
- [Spar04] Sparmann, Anke: Vielleicht irgendwann....  
In: GEO: Deutschlands Zukunft (2004), Nr. 5, S. 96-104. – ISBN  
4190239805804
- [SzOn12] <http://www.sz-online.de/nachrichten/artikel.asp?id=3004359>, ver-  
fügbar am 12.09.2012
- [Tueg04] Tügel, Hanne: Generation Grau.  
In: GEO: Deutschlands Zukunft (2004), Nr. 5, S. 116-122. – ISBN  
4190239805804
- [UnVe12] Demografischer Wandel in der Arbeitswelt, [www.uni-vechta.de](http://www.uni-vechta.de),  
verfügbar am 17.08.2012

- [vdi2012]      [www.vdi-wissensforum.de](http://www.vdi-wissensforum.de) vom 17.08.2012
- [WaEL06]      Walla, Wolfgang; Eggen, Bernd; Lipinski, Heike: Der demografische Wandel – Herausforderungen für Politik und Wirtschaft, Stuttgart, W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, 2006, ISBN 3-17-019023-7
- [WiGa12]      <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6483/familie-v7.html>, verfügbar am 03.09.2012
- [WiGa12]      <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gesundheitswesen.html>, verfügbar am 02.10.2012
- [WiGa12]      <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/handel.html>, verfügbar am 03.10.2012
- [Wikt07]      Wiktorin, Dorothea: Stadtregionen Deutschland – Kennzeichen und Herausforderungen.  
In: Praxis Geographie: Stadtregionen in Deutschland (2007), Nr. 3, S. 4-7. – ISSN 6107-0300
- [WiLe12]      <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verarbeitende-industrie/verarbeitende-industrie.htm>, verfügbar am 02.10.2012
- [Wink07]      Winkels, Rico S.: Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung, Berlin, Lit Verlag Dr. W. Hopf, 2007, ISBN 978-3-8258-0055-0
- [Zink88]      Zink, K. J.: Personalstrategien der Zukunft: wie Unternehmen den technisch-kulturellen Wandel bewältigen, Hamburg, Windmühle GmbH, 1988, ISBN 3-92-278930-7

## Anlagen

Teil 1 ..... A-I

Teil 2..... A-III

# Anlagen, Teil 1

Anschreiben Unternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

an der Hochschule Mittweida führe ich eine wissenschaftliche Studie zum Thema: „Der demografische Wandel im Bezug auf die Schulung von Mitarbeitern“, durch. Im Rahmen meiner Abschlussarbeit möchte ich Sie gerne zu einer interessanten Befragung einladen. Ich würde mich ausgesprochen freuen, wenn Sie sich 10 Minuten Zeit nehmen und folgenden Fragebogen ausfüllen:

Link: <https://www.soscisurvey.de/test022962>

Die Befragung ist bis zum 20.09.2012 freigeschaltet.

Sollten Sie hierfür nicht der richtige Ansprechpartner sein, leiten Sie die E-Mail bitte freundlicherweise an diesen weiter oder teilen Sie mir die korrekte E-Mail-Adresse mit.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Marie Berthold  
Student der Hochschule Mittweida  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften



## Fragebogen Kapitel 4

## 1. In welcher Branche sind Sie tätig?

- ☐ Land- und Forstwirtschaft
- ☐ Herstellendes Gewerbe
- ☐ Verarbeitendes Gewerbe
- ☐ Handel
- ☐ Automobil
- ☐ Gastgewerbe
- ☐ Information und Kommunikation
- ☐ Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- ☐ Erziehung und Bildung
- ☐ Gesundheits- und Sozialwesen
- ☐ Tourismus

## 2. Wie viele Mitarbeiter sind derzeit bei Ihnen beschäftigt?

- ☐ 1-10
- ☐ 11-50
- ☐ 50-100
- ☐ 101-500
- ☐ > 500

## 3. Wie sehen Sie die Entwicklung des Altersdurchschnittes in Ihrem Unternehmen.

- ☐ steigend
- ☐ konstant
- ☐ sinkend

## 4. Welches Alter der in Rente gehenden Arbeitnehmer überwiegt in Ihrem Unternehmen?

- ☐ über 60 Jahre
- ☐ unter 60 Jahre

## 5. Einschätzung zum Einsatz ältere Arbeitnehmer

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung zu folgenden Aussagen an. 1 bedeutet dabei stimme überein und 4 stimme gar nicht überein.

Ältere Arbeitnehmer sind gleichermaßen leistungsfähig wie jüngere.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Älteren Arbeitnehmern fällt es schwer, sich Neuem zu öffnen.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Von den Erfahrungen älterer Arbeitnehmer kann jedes Unternehmen profitieren.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Der Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern muss gestärkt werden.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Es lohnt sich, älteres Personal an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Für das Unternehmen ist es profitabler sich auf den Nachwuchs zu konzentrieren.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Ältere Arbeitnehmer müssen im Unternehmen durch altersgerechten Einsatz gebunden werden.

☐1                      ☐2                      ☐3                      ☐4

Welche Veränderungen der folgenden Eigenschaften treffen auf ältere Arbeitnehmer in Ihrem Unternehmen zu?

Belastbarkeit	<input type="checkbox"/> nimmt zu	<input type="checkbox"/> bleibt gleich	<input type="checkbox"/> nimmt ab
Kreativität	<input type="checkbox"/> nimmt zu	<input type="checkbox"/> bleibt gleich	<input type="checkbox"/> nimmt ab
Konzentrationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> nimmt zu	<input type="checkbox"/> bleibt gleich	<input type="checkbox"/> nimmt ab
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/> nimmt zu	<input type="checkbox"/> bleibt gleich	<input type="checkbox"/> nimmt ab
Veränderungsängste	<input type="checkbox"/> nimmt zu	<input type="checkbox"/> bleibt gleich	<input type="checkbox"/> nimmt ab
Reaktionsvermögen	<input type="checkbox"/> nimmt zu	<input type="checkbox"/> bleibt gleich	<input type="checkbox"/> nimmt ab

6. Ab welchem Alter zählen bei Ihnen die Mitarbeiter als ältere Mitarbeiter?

- ☐ ≤ 45 Jahre
- ☐ 46 - 50 Jahre
- ☐ 51 - 55 Jahre
- ☐ 56 – 60 Jahre
- ☐ ≥ 61 Jahre
- ☐ Mitarbeiterspezifisch

7. Achten Sie bei Neueinstellung auf eine gewünschte Altersstruktur?

- ☐ ja
- ☐ nein

8. Welche der folgenden Maßnahmen wenden Sie in Ihrem Unternehmen an?

Ermittlung der Altersstruktur?

- ☐ ja ☐ nein

Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen?

- ☐ ja ☐ nein

Arbeitnehmerspezifische Arbeitszeiten?

- ☐ ja ☐ nein

Wechsel der Tätigkeiten für ältere Arbeitnehmer?

- ☐ ja ☐ nein

Schulungen über 55-jähriger Arbeitnehmer in neue Methoden/Techniken?

- ☐ ja ☐ nein

Informationsaustausch zwischen älteren und jüngeren Kollegen (generationsübergreifendes Lernen)

- ☐ ja ☐ nein

Veröffentlichung von Stellenanzeigen speziell für ältere Arbeitnehmer?

- ☐ ja ☐ nein

Schulung älterer Mitarbeiter

- ☐ ja ☐ nein

9. Auf welche Barrieren in Bezug auf die Weiterbildung von **älteren** Arbeitnehmern stoßen Sie in Ihrem Unternehmen?

Motivation des Mitarbeiters ist gering

- ☐ ja ☐ nein

Erfolgsquote nach der Schulung bleibt gering

- ☐ ja ☐ nein

Schulung verliert Sinn bei rotierenden Arbeitsplätzen mit verschiedenen Tätigkeiten

- ☐ ja ☐ nein

Kostenaufwand für Weiterbildungsteilnahme zu hoch

- ☐ ja ☐ nein

10. Für wie praktikabel halten Sie den Einsatz von Blockmodellen in Ihrem Unternehmen? Hierbei haben Mitarbeiter Anspruch auf einen bestimmten Anteil der Arbeitszeit für Weiterbildungen zu nutzen. Diese können auch über die Jahre kumuliert werden.
- ☐ sehr gut umsetzbar ☐ gut umsetzbar ☐ weniger umsetzbar  
☐ gar nicht umsetzbar
11. Auf Lernzeitkonten können Überstunden für Weiterbildungen gesammelt werden. Diese können zum Beispiel für Wanderjahre genutzt werden, bei denen der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, in anderen Unternehmensbereichen oder in Partnerunternehmen im Inn- und Ausland zu arbeiten. Dies fördert die Flexibilität, Erfahrungen und Motivation des Mitarbeiters. Wie schätzen Sie den Einsatz eines solchen Modells in Ihrem Unternehmen ein?
- ☐ sehr gut umsetzbar ☐ gut umsetzbar ☐ weniger umsetzbar  
☐ gar nicht umsetzbar
12. Experten schlagen zur Förderung jüngerer Arbeitnehmer ein Mentoring-/ Patenprogramm vor. Bestandteil hierbei ist die Betreuung eines jüngeren Arbeitnehmers durch einen älteren Mitarbeiter. Positive Aspekte des gegenseitigen Lernens sind u.a. Förderung von Wissen, Verhalten und Verständnis beteiligter Parteien. Wie schätzen Sie den Einsatz eines solchen Modells in Ihrem Unternehmen ein?
- ☐ sehr gut umsetzbar ☐ gut umsetzbar ☐ weniger umsetzbar  
☐ gar nicht umsetzbar
13. Für wie einsetzbar halten Sie die Methode, Arbeitsprozesse und deren Ergebnisse zu dokumentieren, um für nachfolgende Kollegen dokumentiertes Wissen bereitzustellen?
- ☐ sehr gut umsetzbar ☐ gut umsetzbar ☐ weniger umsetzbar  
☐ gar nicht umsetzbar
14. Ist es für Ihr Unternehmen sinnvoll, einen individuellen Entwicklungsplan (Erfassen von Entwicklungspotentialen, Fähigkeiten und Bedarf von Weiterbildungen) zu erstellen?
- ☐ ja  
☐ nein
15. Wie wichtig erscheint Ihnen in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche (u.a. positiver Aspekt: Motivationsschaffung) durchzuführen?
- ☐ sehr wichtig ☐ wichtig ☐ weniger wichtig ☐ gar nicht wichtig

## Anlagen, Teil 2

Abbildungen Umfrage Kapitel 4

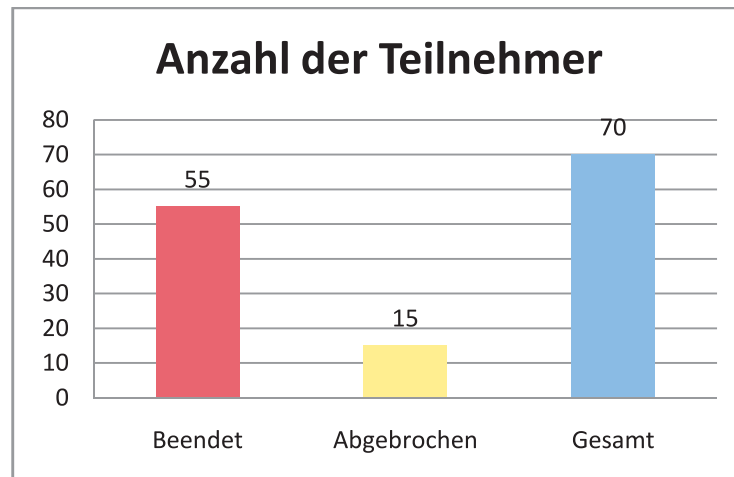


Abbildung 56: Anzahl der Teilnehmer

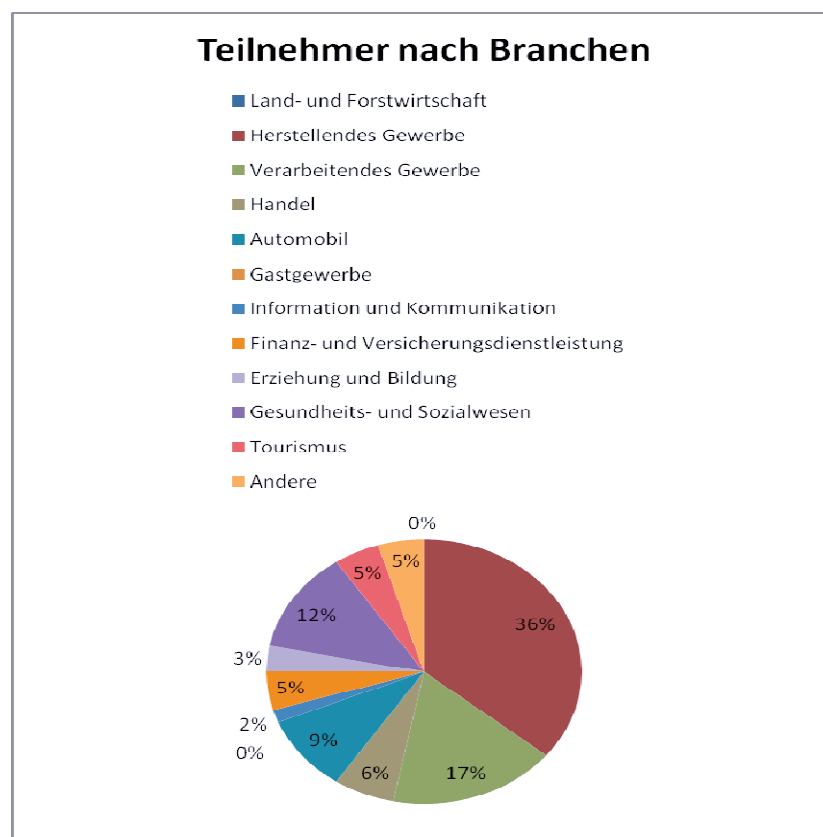
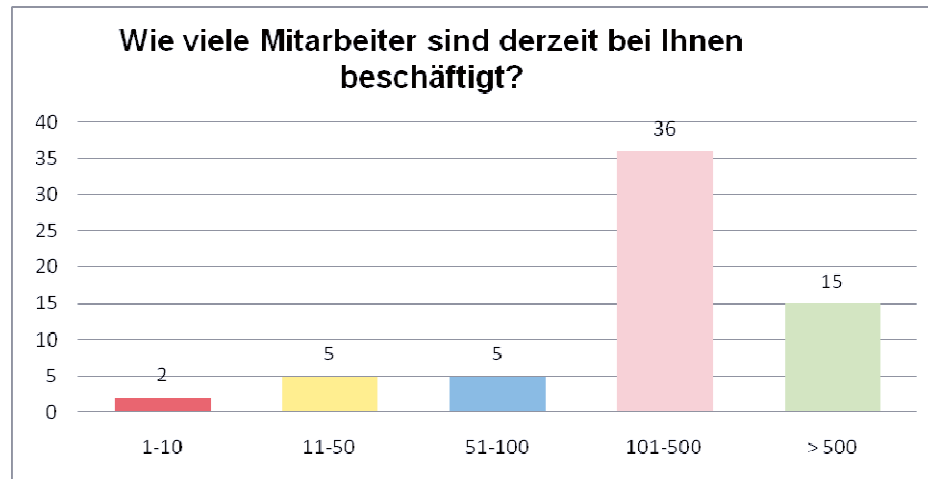
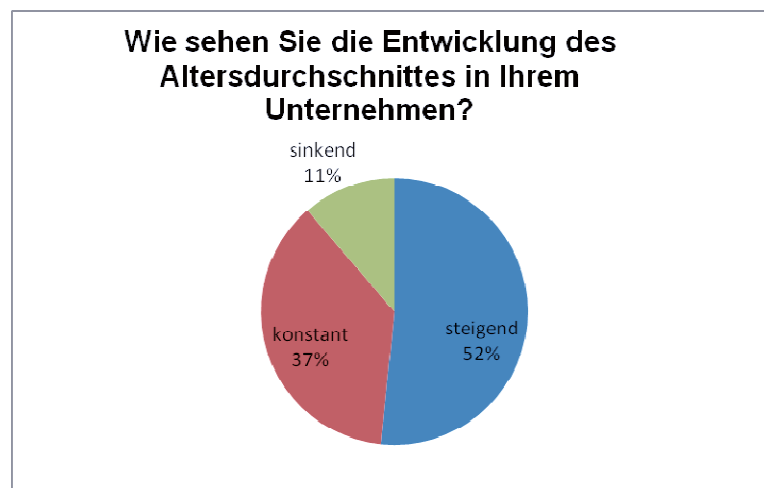


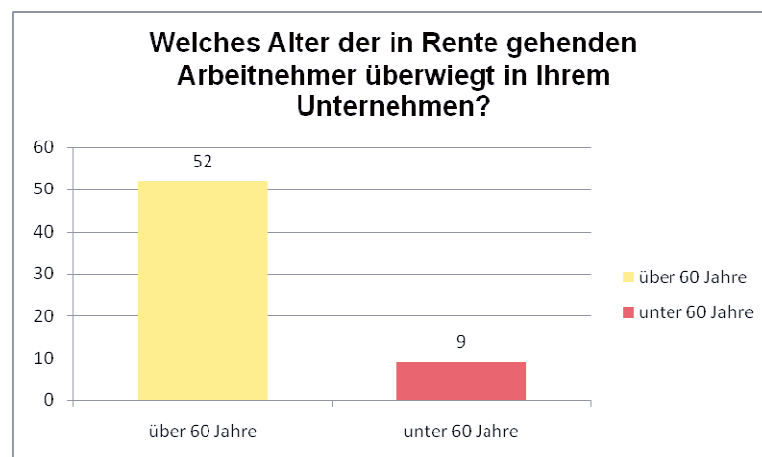
Abbildung 57: Teilnehmer nach Branchen



**Abbildung 58: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter der Gesamtteilnehmer**



**Abbildung 59: Entwicklung Altersdurchschnitt der Gesamtteilnehmer**



**Abbildung 60: Renteneintritt der Gesamtteilnehmer**

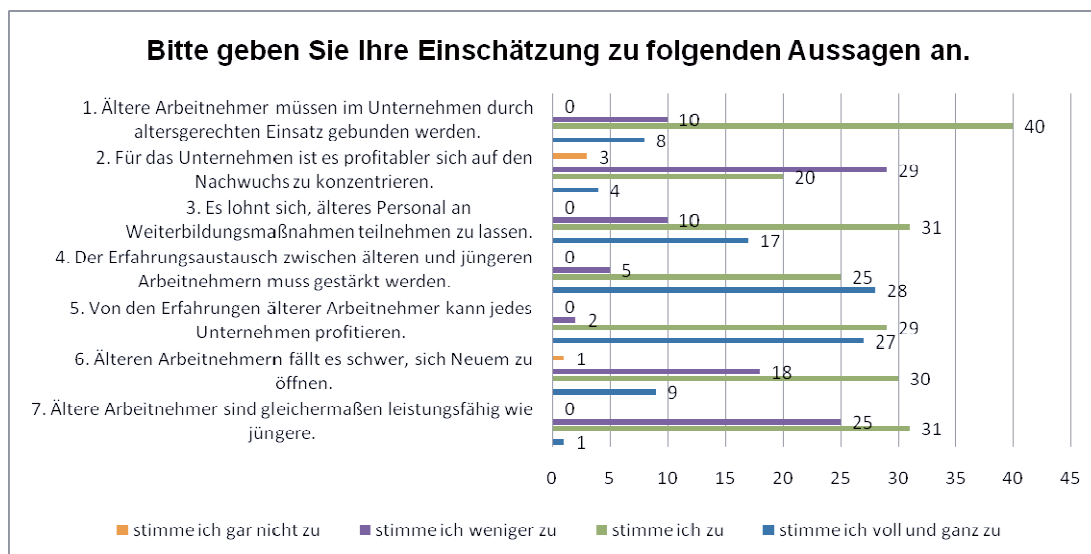


Abbildung 61: Aussagen ältere Mitarbeiter der Gesamtteilnehmer

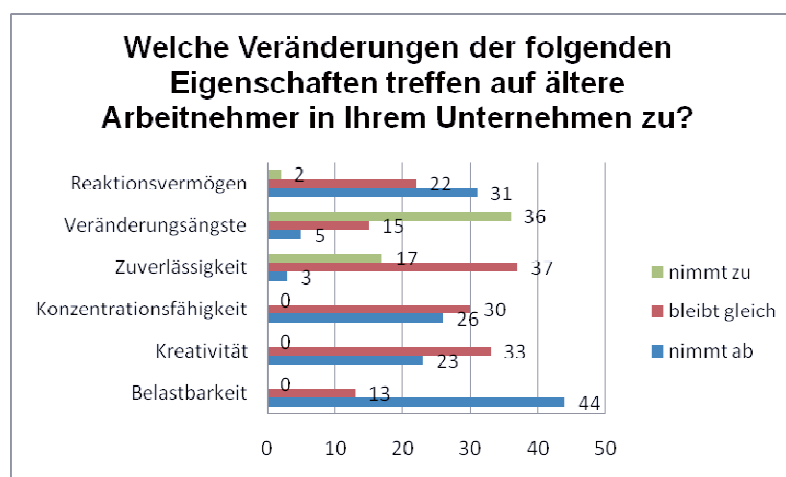


Abbildung 62: Veränderungen Eigenschaften der Gesamtteilnehmer

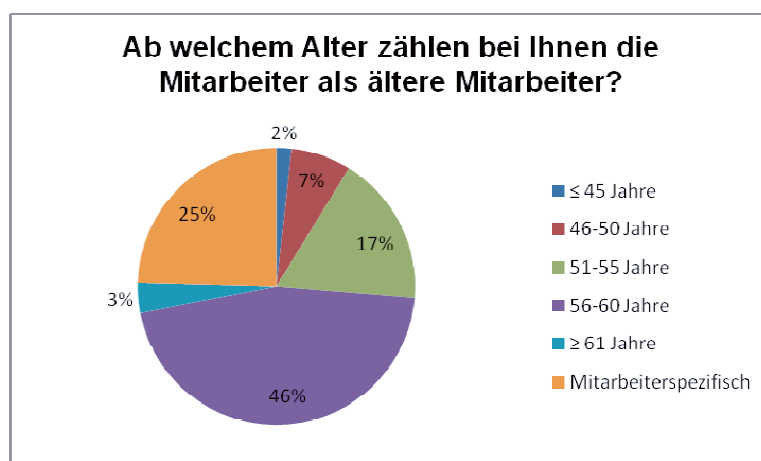
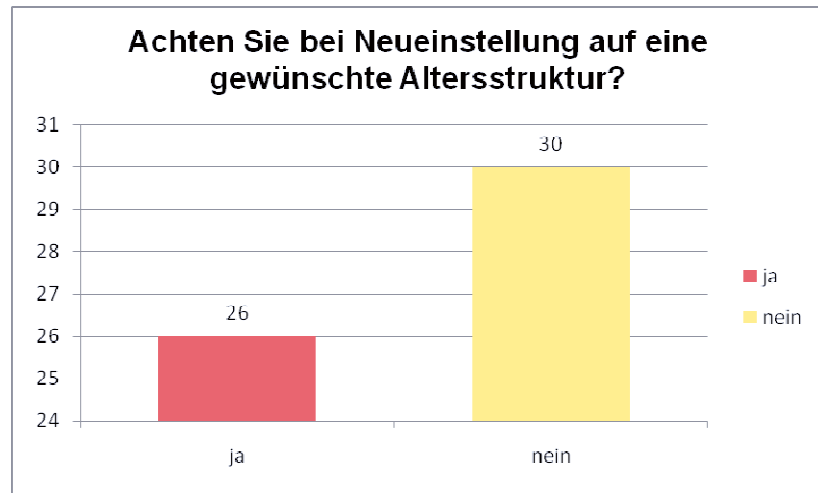
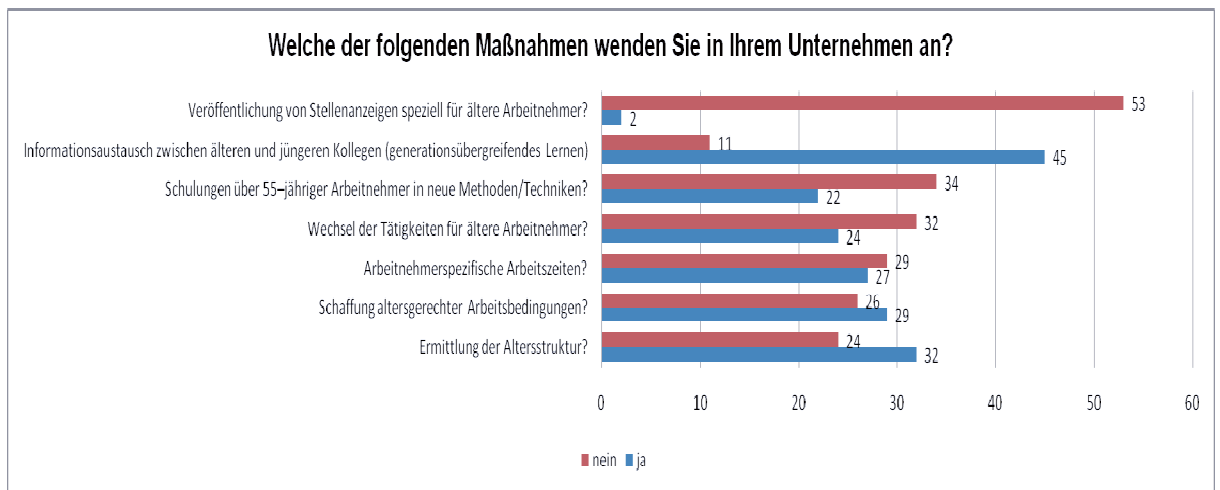


Abbildung 63: Älterer Arbeitnehmer der Gesamtteilnehmer

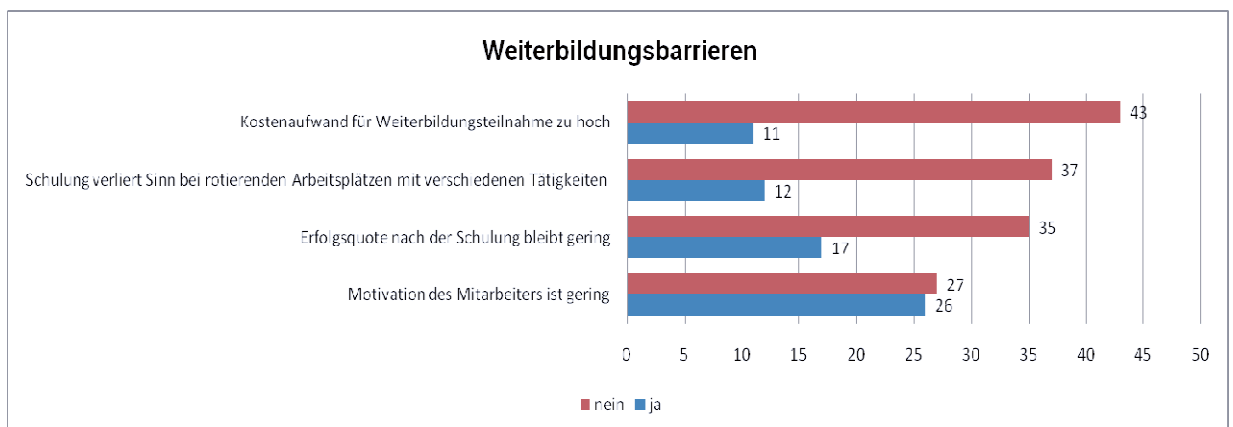




**Abbildung 64: Altersstruktur bei Neueinstellungen der Gesamtteilnehmer**



**Abbildung 65: Maßnahmen Personalmanagement der Gesamtteilnehmer**



**Abbildung 66: Weiterbildungsbarrieren der Gesamtteilnehmer**

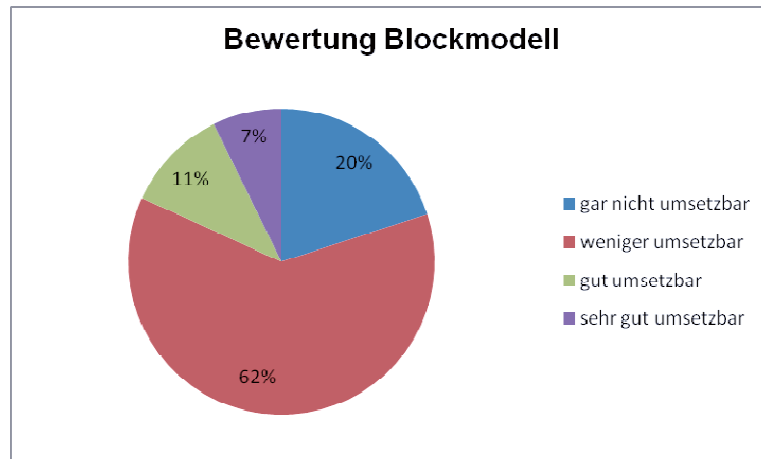


Abbildung 67: Bewertung Blockmodell der Gesamtteilnehmer

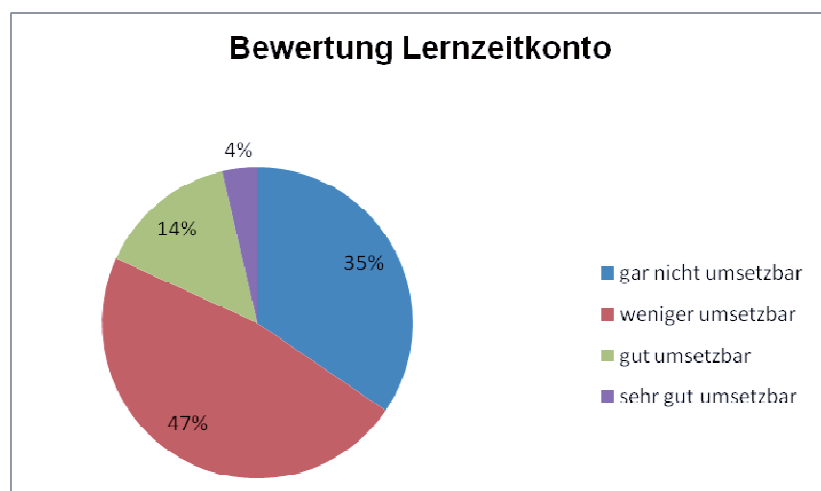


Abbildung 68: Bewertung Lernzeitkonto der Gesamtteilnehmer

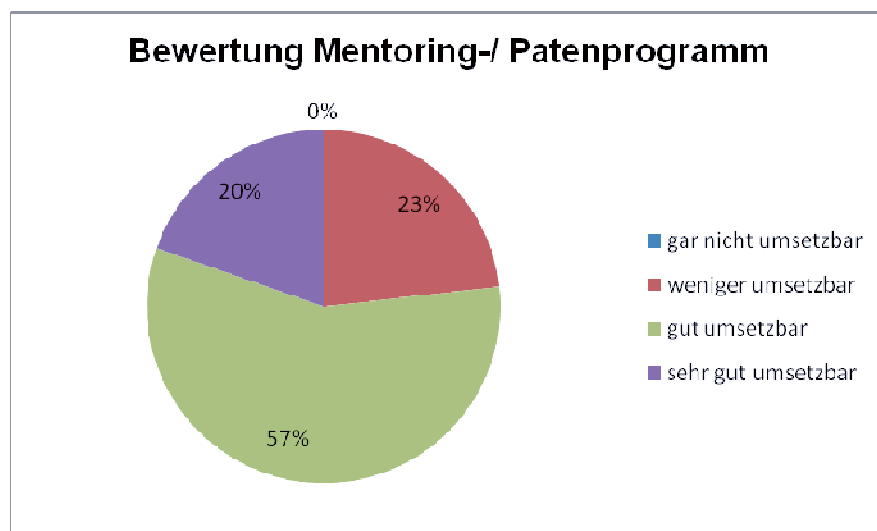


Abbildung 69: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm der Gesamtteilnehmer

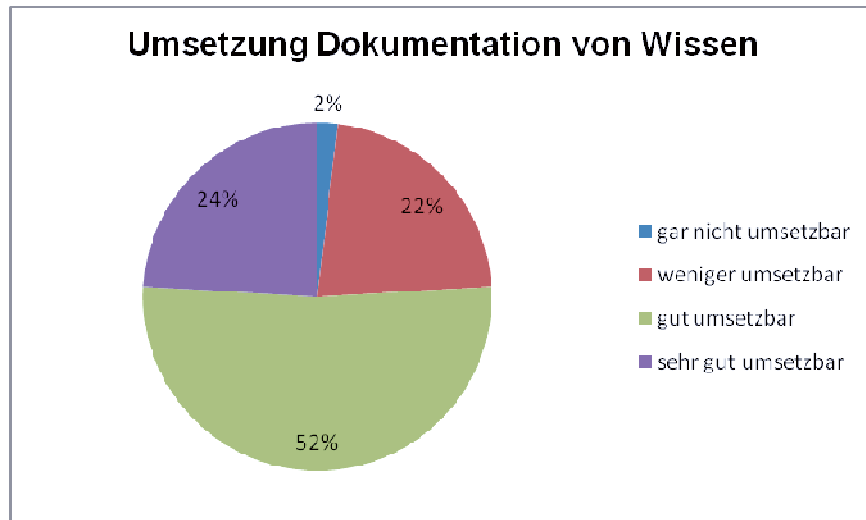


Abbildung 70: Umsetzung Dokumentation von Wissen der Gesamtteilnehmer

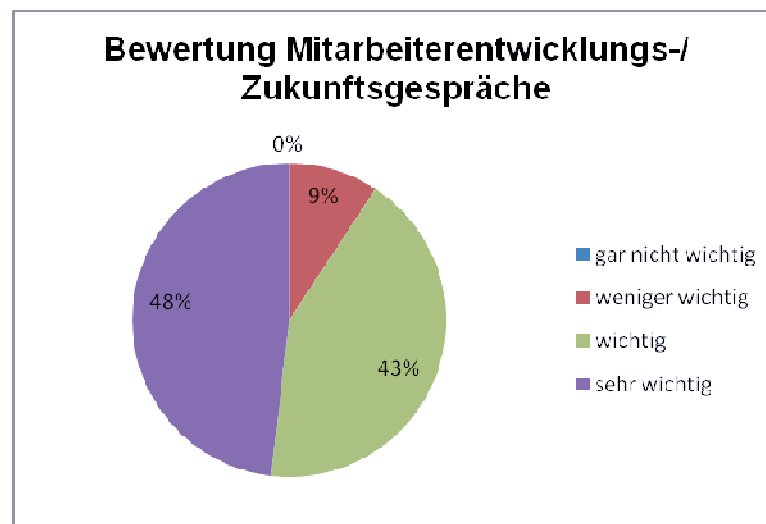


Abbildung 71: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche der Gesamtteilnehmer



Abbildung 72: Erstellung Entwicklungsplan der Gesamtteilnehmer

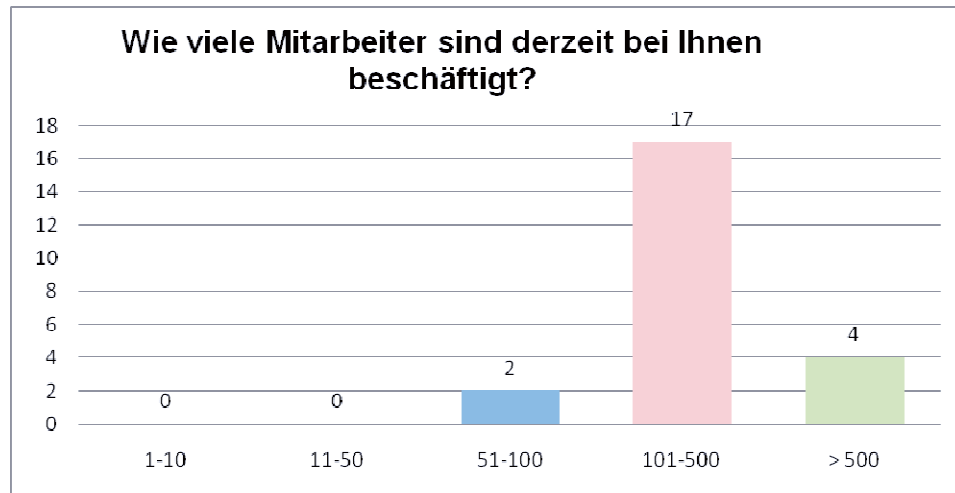


Abbildung 73: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im herstellenden Gewerbe



Abbildung 74: Entwicklung Altersdurchschnitt im herstellenden Gewerbe

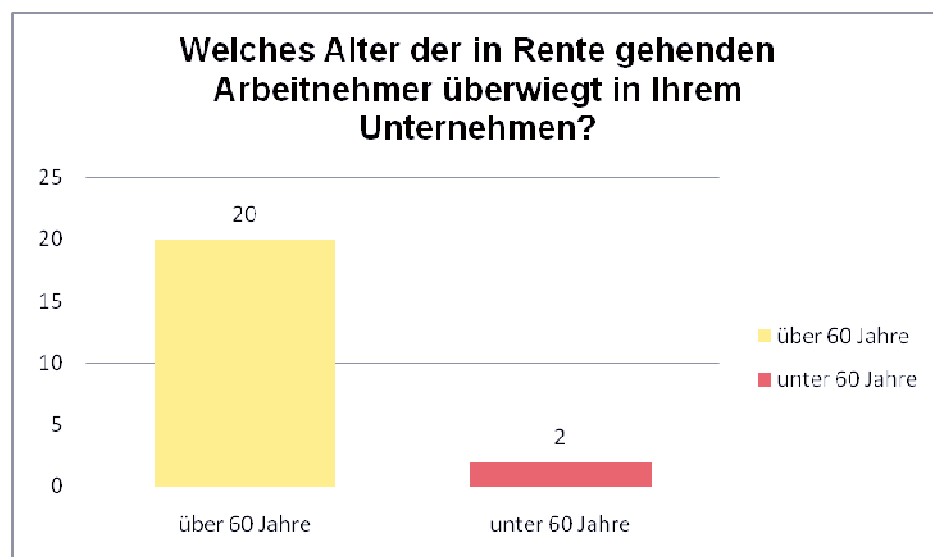


Abbildung 75: Renteneintritt im herstellenden Gewerbe

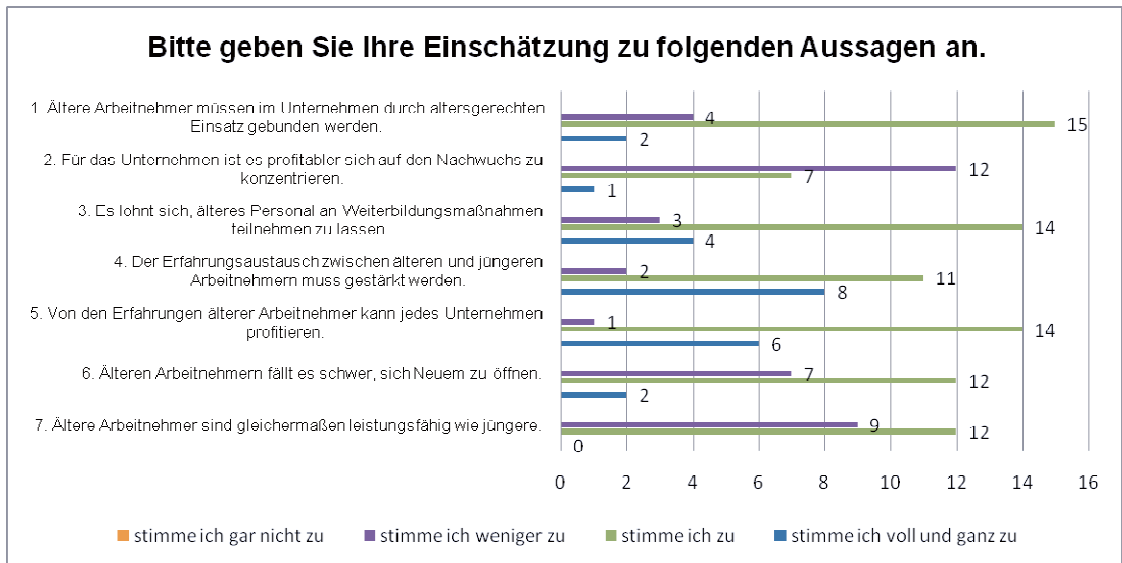


Abbildung 76: Aussagen ältere Mitarbeiter im herstellenden Gewerbe

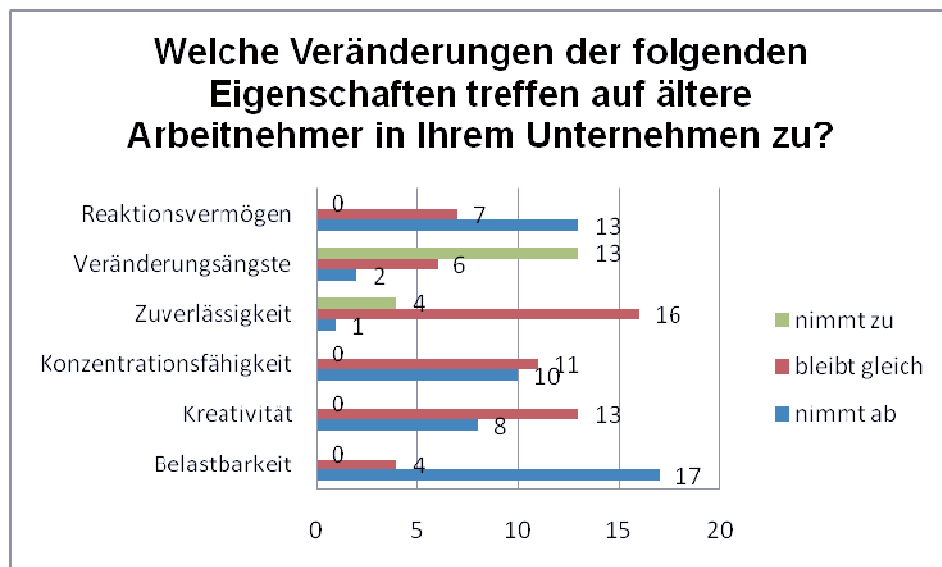


Abbildung 77: Veränderungen Eigenschaften im herstellenden Gewerbe

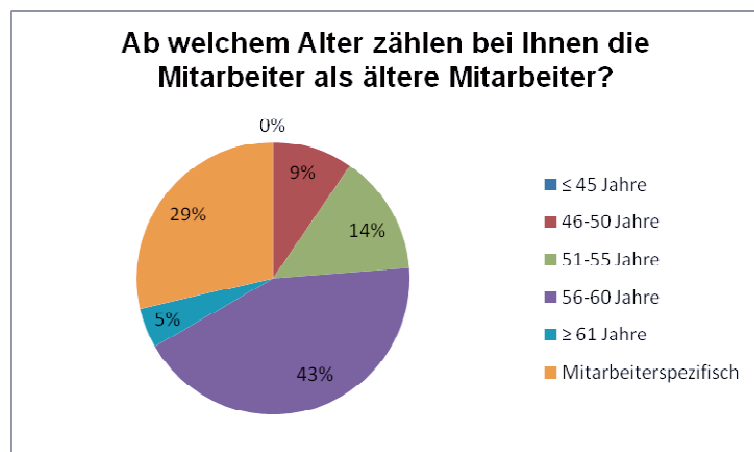


Abbildung 78: Älterer Arbeitnehmer im herstellenden Gewerbe

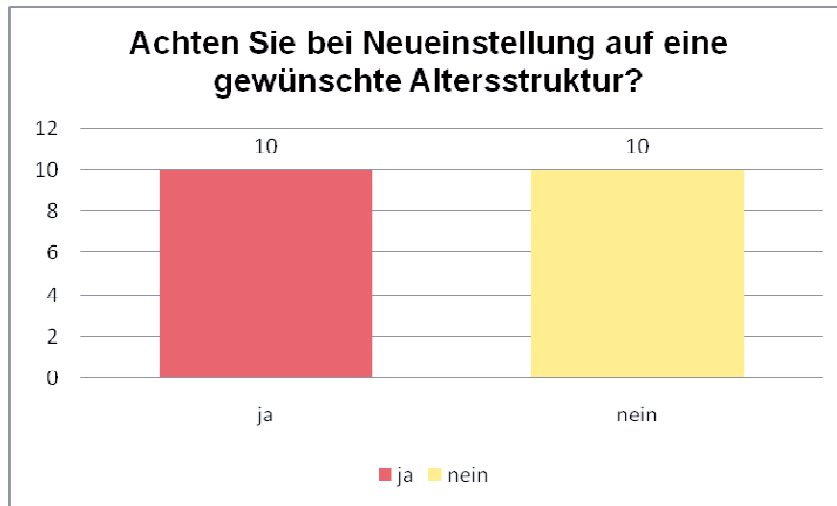


Abbildung 79: Altersstruktur bei Neueinstellungen im herstellenden Gewerbe

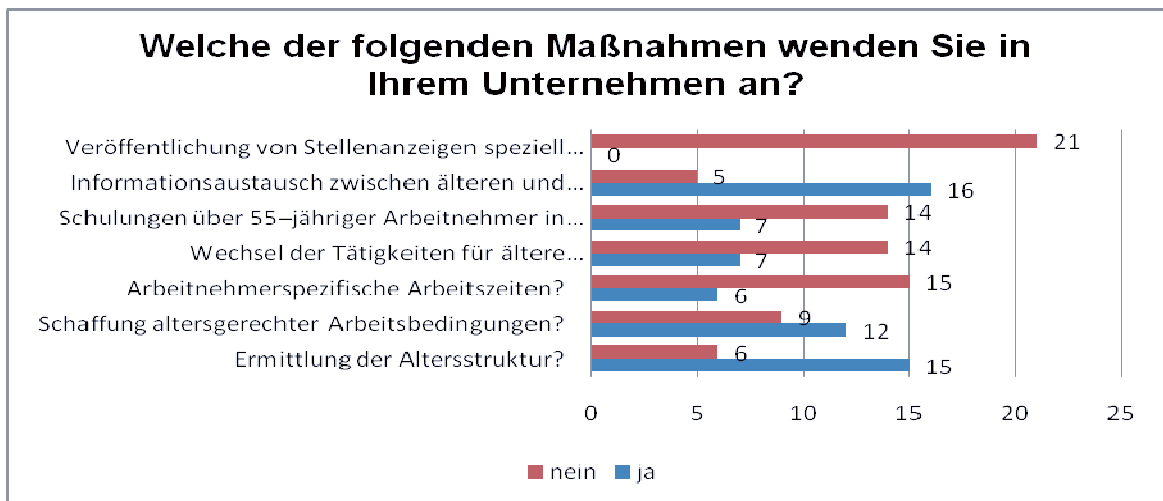


Abbildung 80: Maßnahmen Personalmanagement im herstellenden Gewerbe

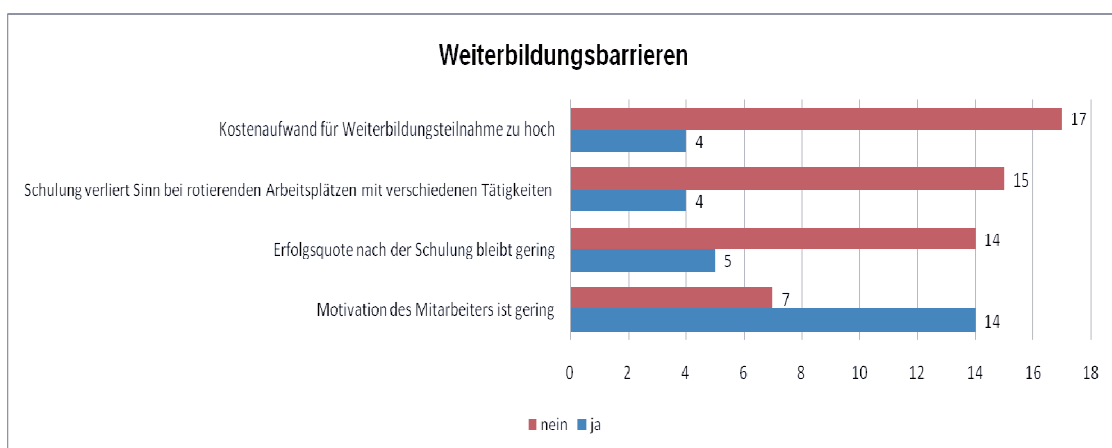


Abbildung 81: Weiterbildungsbarrieren im herstellenden Gewerbe

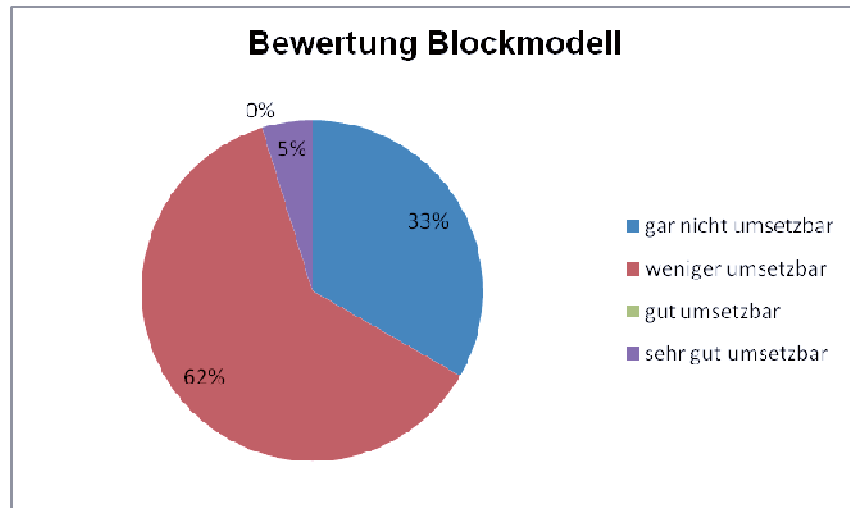


Abbildung 82: Bewertung Blockmodell im herstellenden Gewerbe

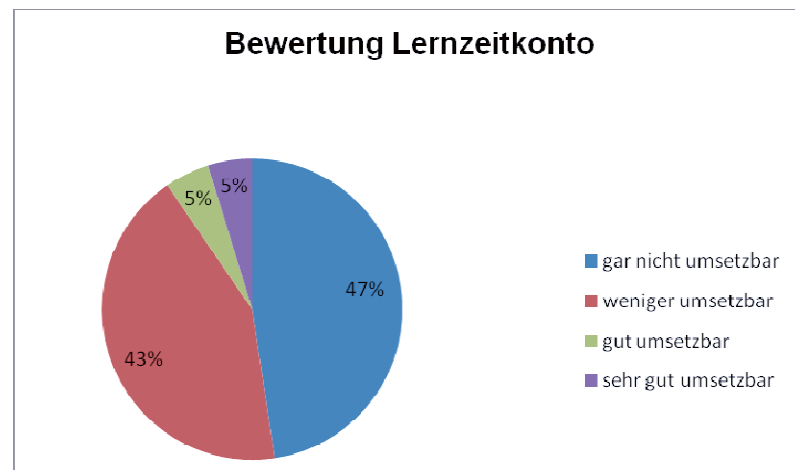


Abbildung 83: Bewertung Lernzeitkonto im herstellenden Gewerbe

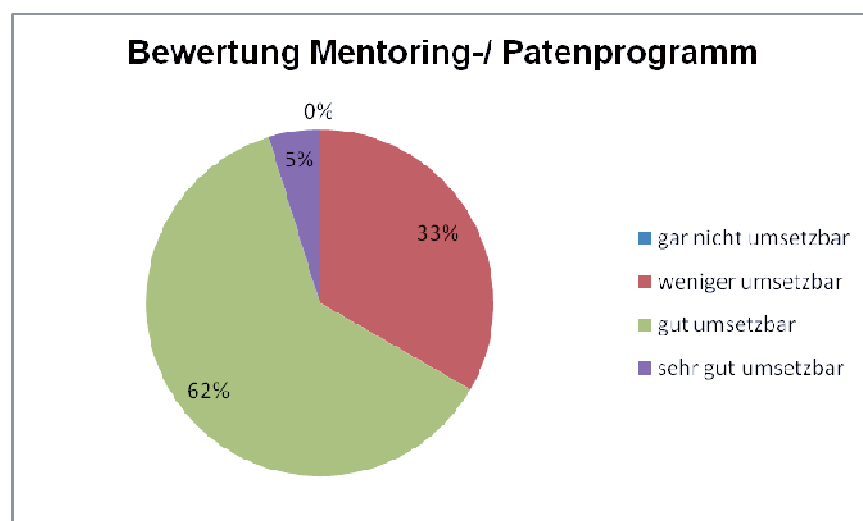


Abbildung 84: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im herstellenden Gewerbe



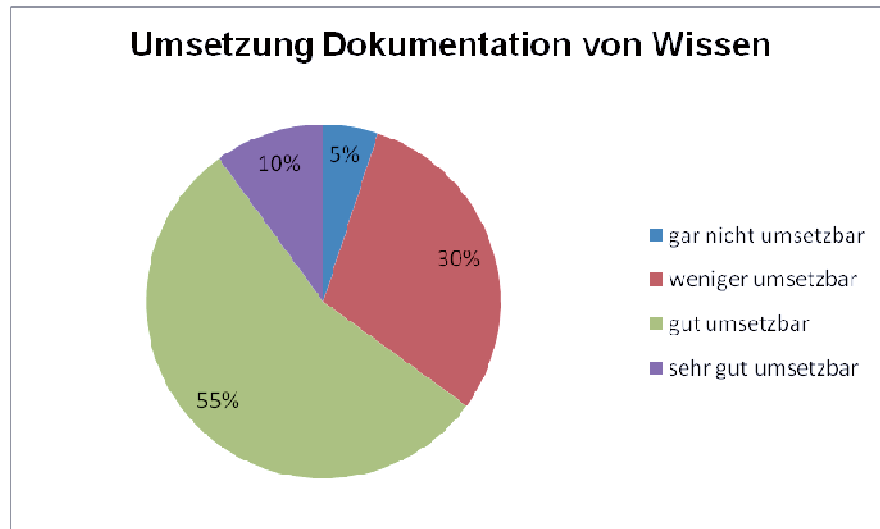


Abbildung 85: Umsetzung Dokumentation von Wissen im herstellenden Gewerbe

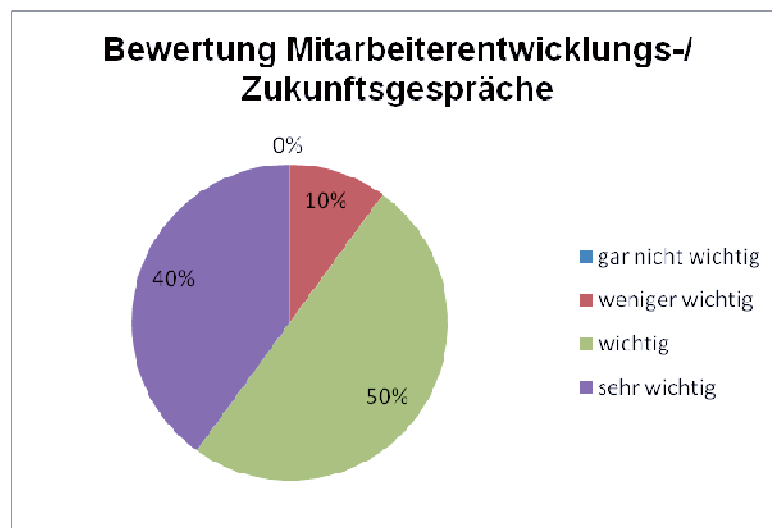


Abbildung 86: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im herstellenden Gewerbe



Abbildung 87: Erstellung Entwicklungsplan im herstellenden Gewerbe

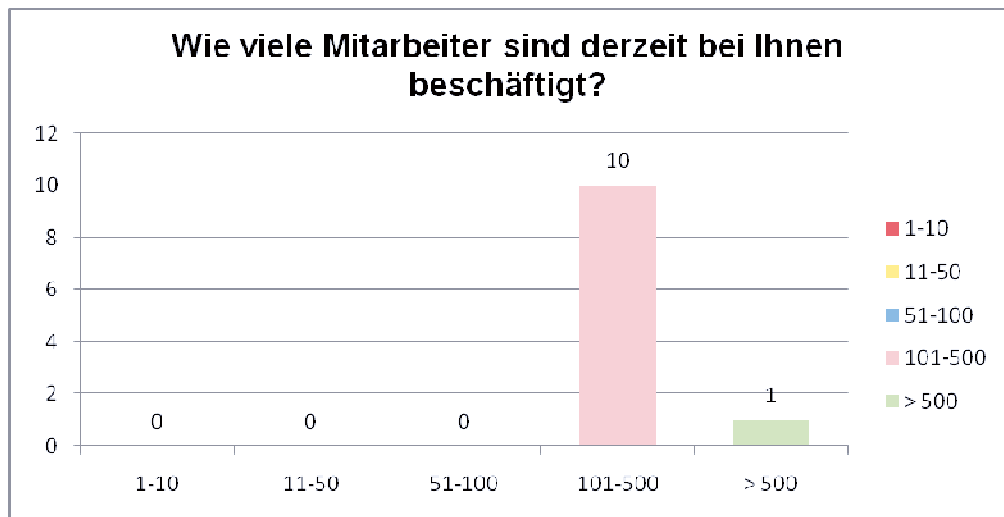


Abbildung 88: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe

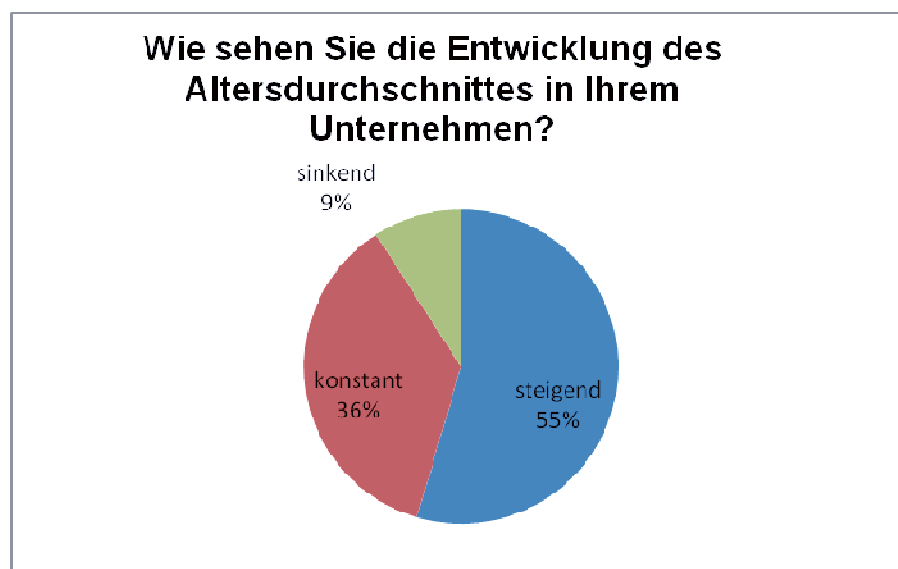


Abbildung 89: Entwicklung Altersdurchschnitt im verarbeitenden Gewerbe

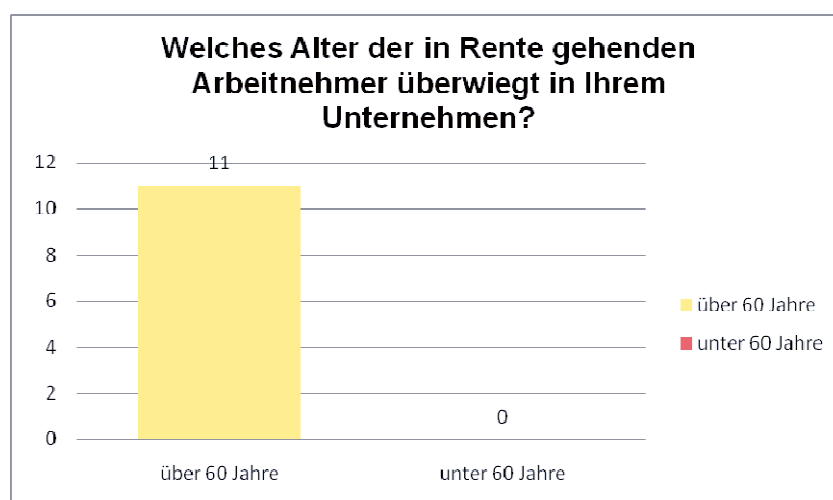


Abbildung 90: Renteneintritt im verarbeitenden Gewerbe

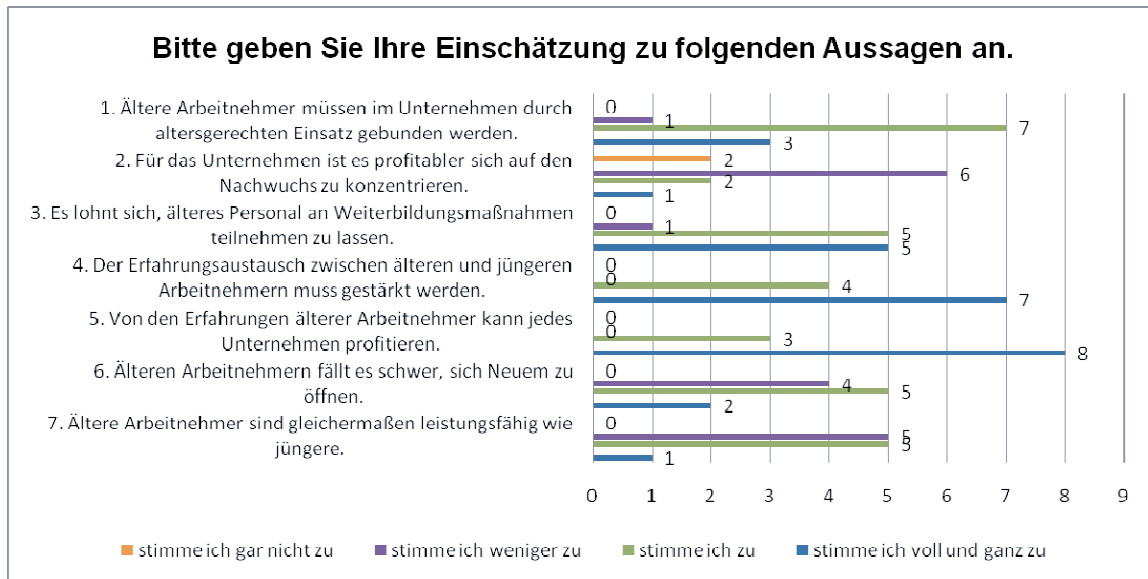


Abbildung 91: Aussagen ältere Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe

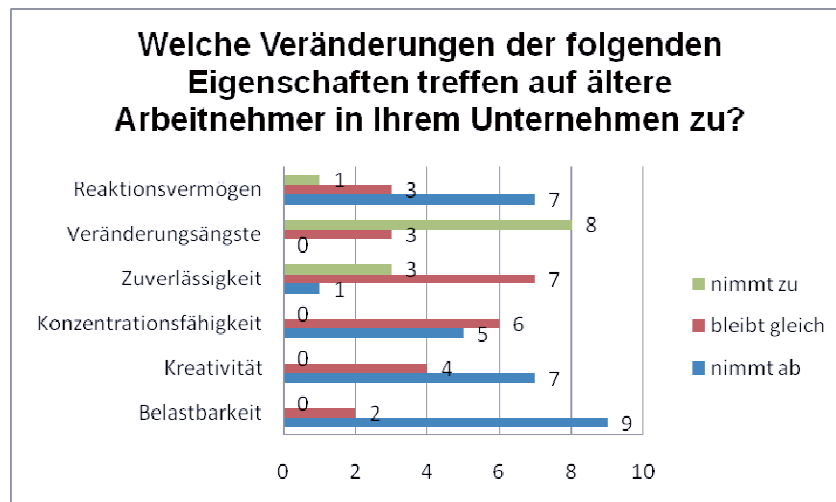


Abbildung 92: Veränderungen Eigenschaften im verarbeitenden Gewerbe

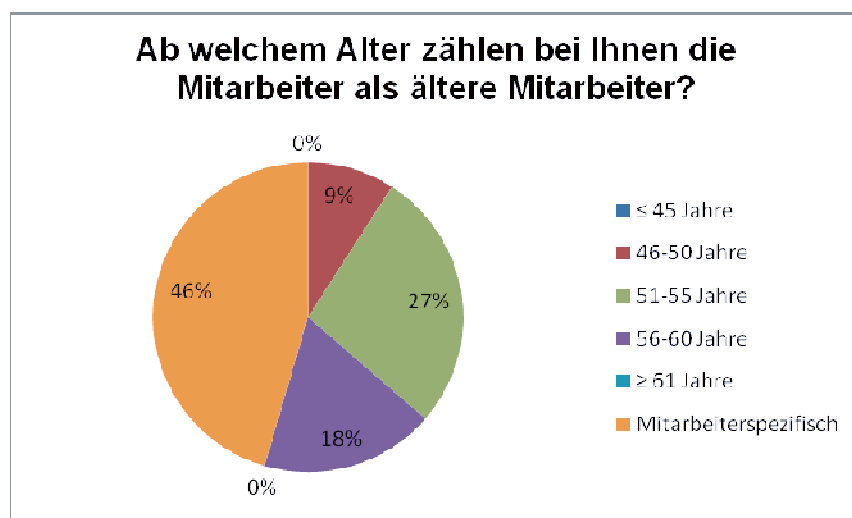


Abbildung 93: Älterer Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe

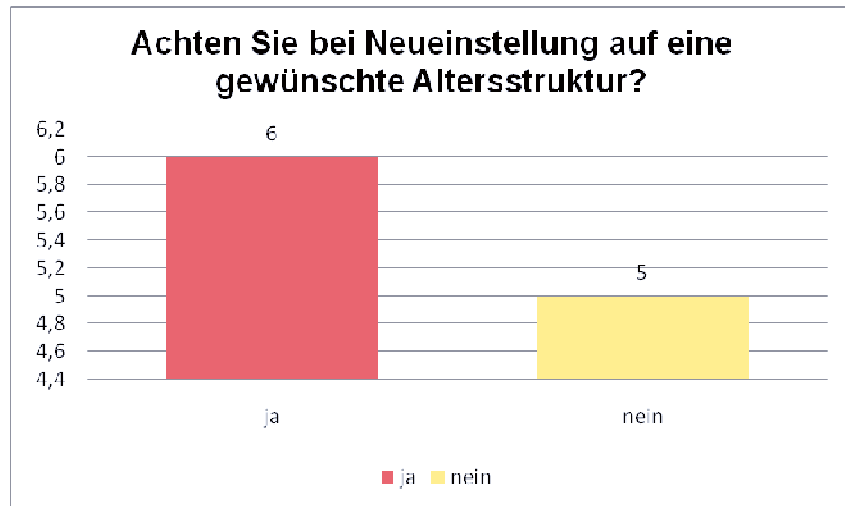


Abbildung 94: Altersstruktur bei Neueinstellungen im verarbeitenden Gewerbe

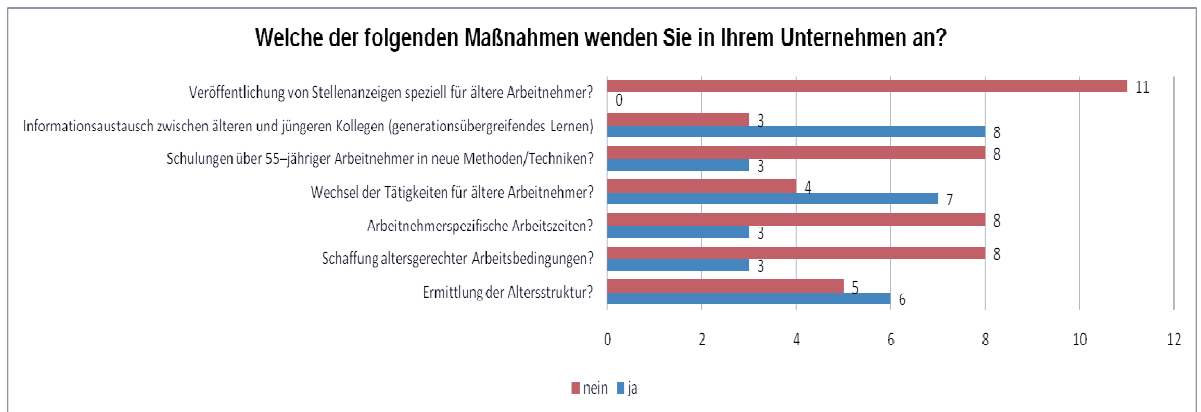


Abbildung 95: Maßnahmen Personalmanagement im verarbeitenden Gewerbe

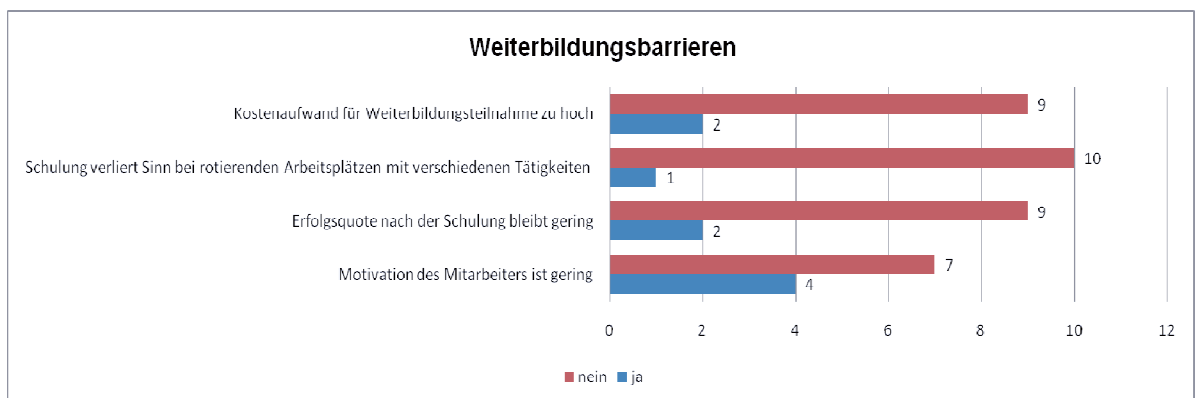


Abbildung 96: Weiterbildungsbarrieren im verarbeitenden Gewerbe

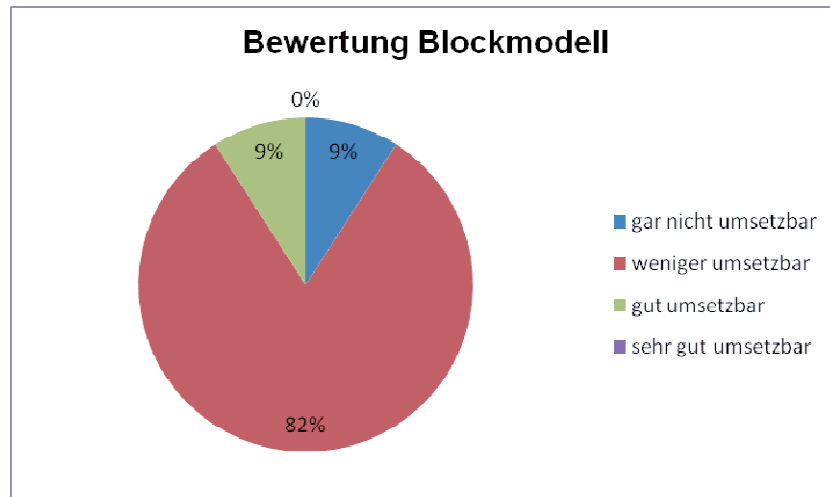


Abbildung 97: Bewertung Blockmodell im verarbeitenden Gewerbe

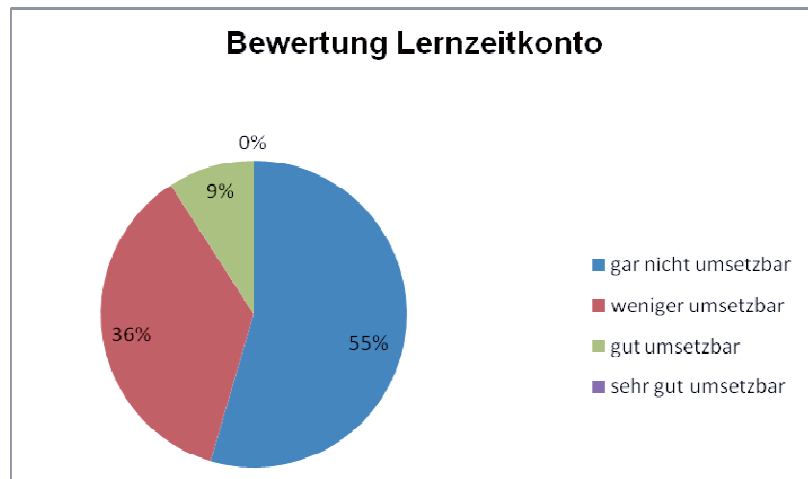


Abbildung 98: Bewertung Lernzeitkonto im verarbeitenden Gewerbe

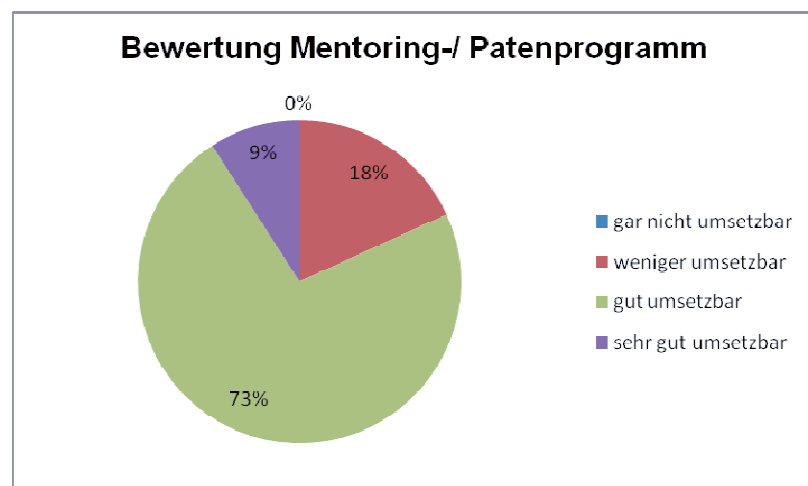


Abbildung 99: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im verarbeitenden Gewerbe

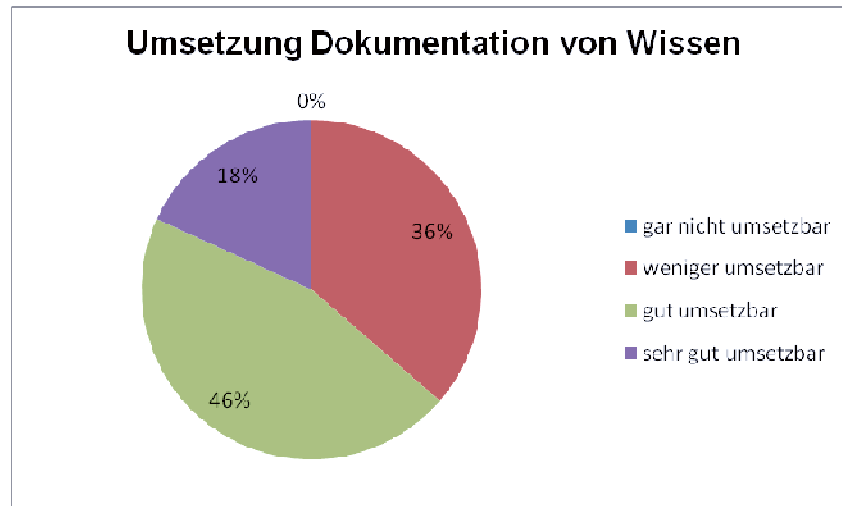


Abbildung 100: Bewertung Dokumentation von Wissen im verarbeitenden Gewerbe

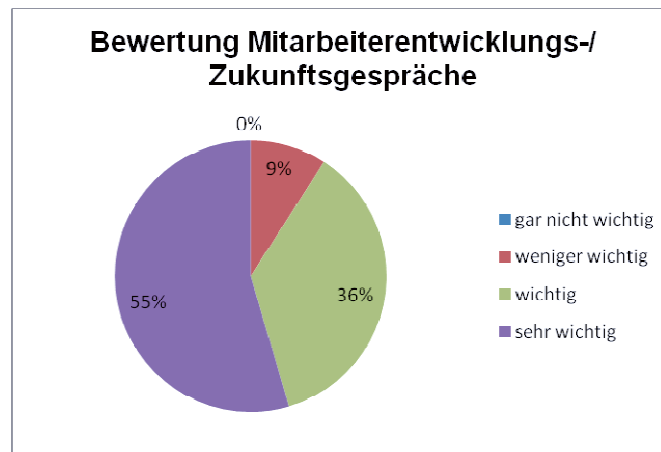


Abbildung 101: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im verarbeitenden Gewerbe



Abbildung 102: Erstellung Entwicklungsplan im verarbeitenden Gewerbe

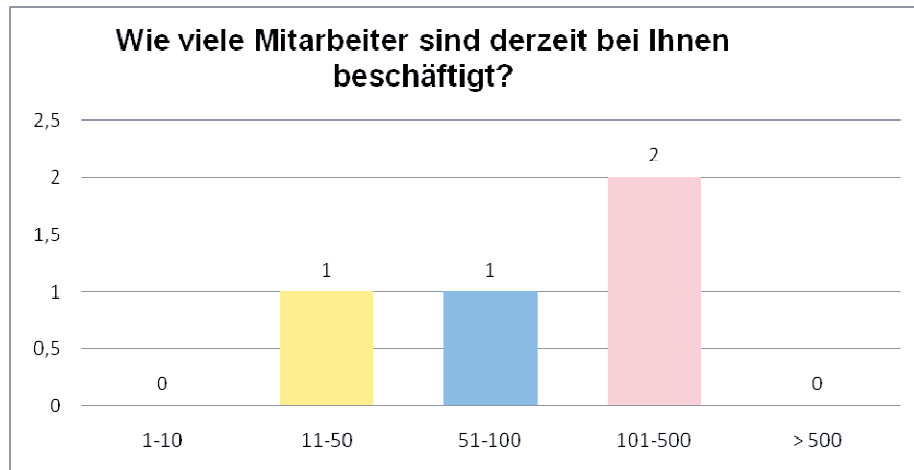


Abbildung 103: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im Handel

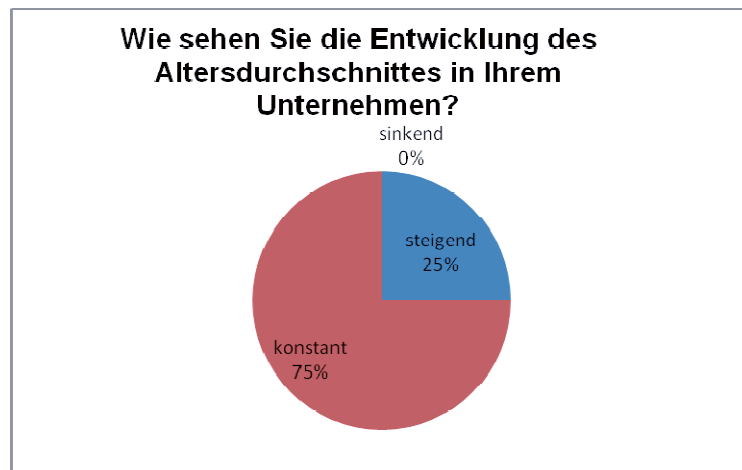


Abbildung 104: Entwicklung Altersdurchschnitt im Handel

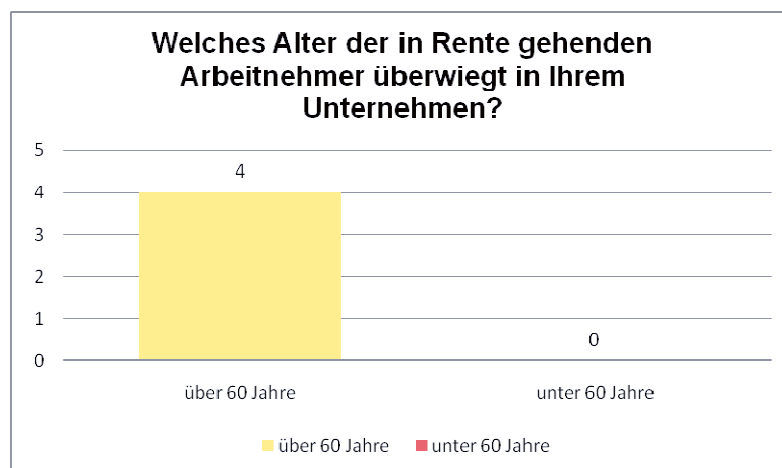


Abbildung 105: Renteneintritt im Handel



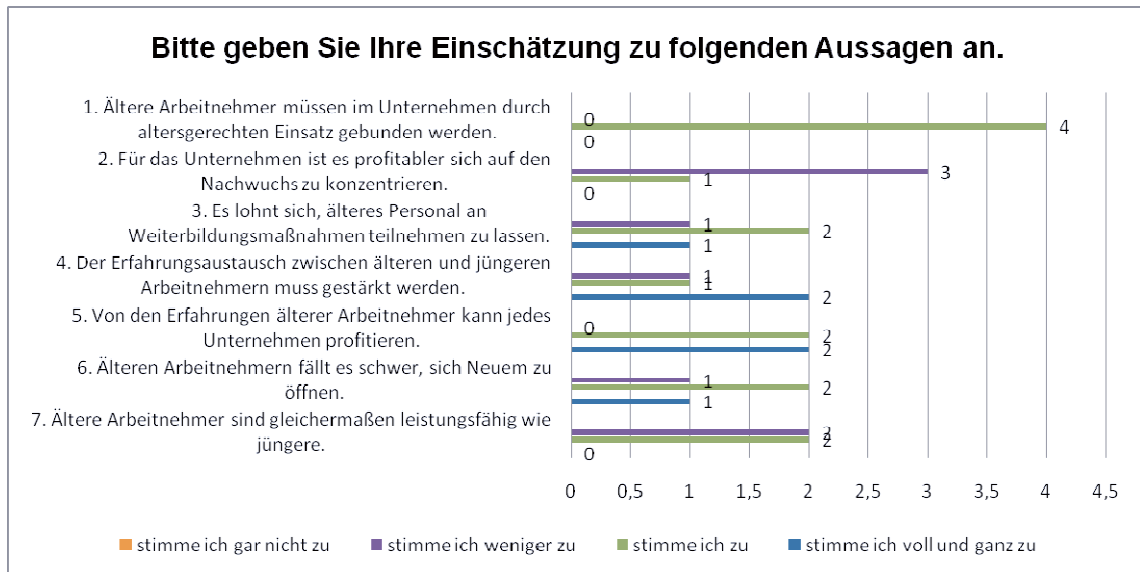


Abbildung 106: Aussagen ältere Mitarbeiter im Handel

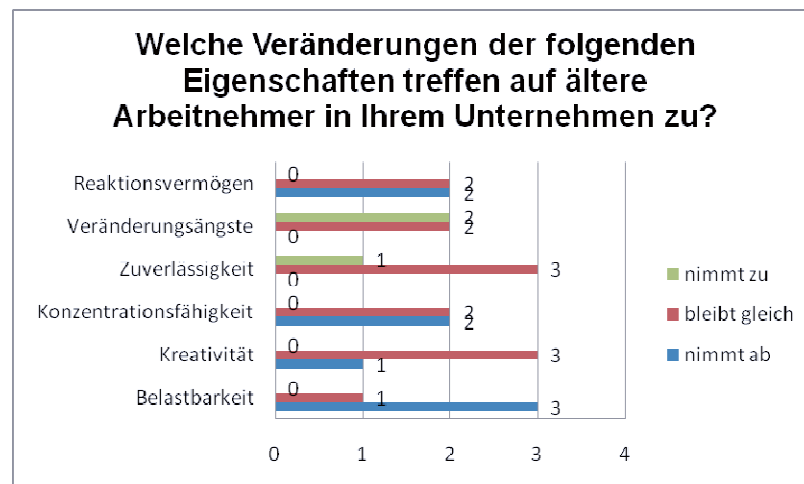


Abbildung 107: Veränderungen Eigenschaften im Handel

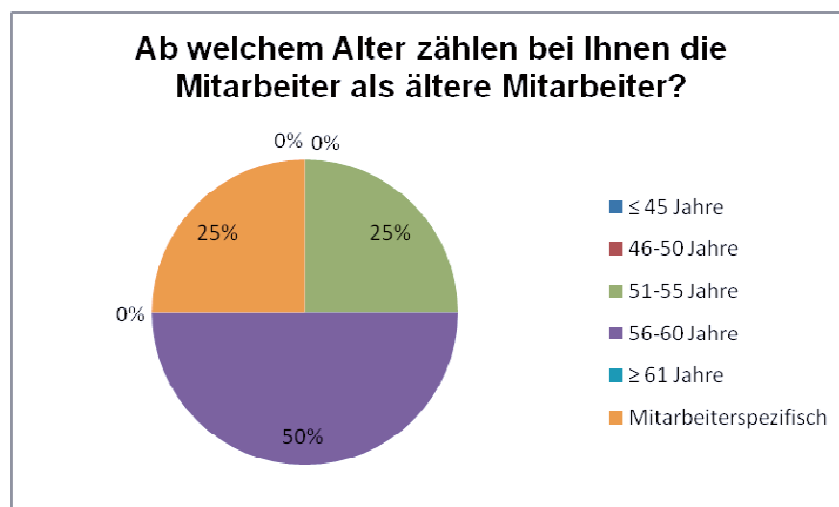


Abbildung 108: Älterer Arbeitnehmer im Handel

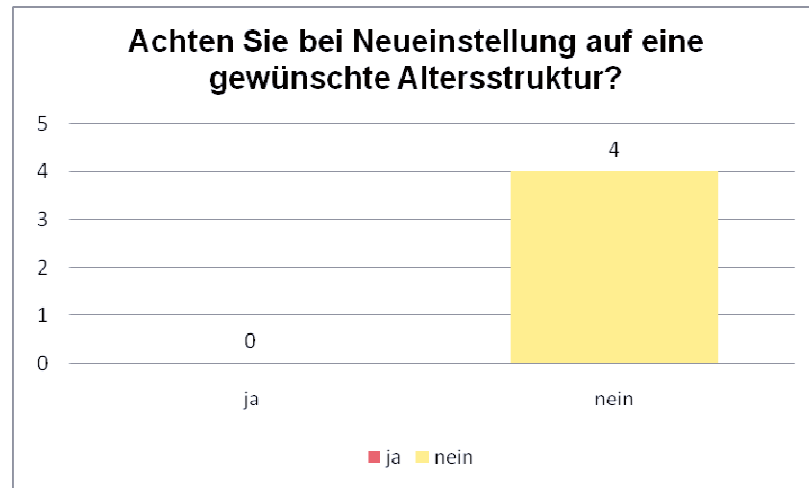


Abbildung 109: Altersstruktur bei Neueinstellungen im Handel

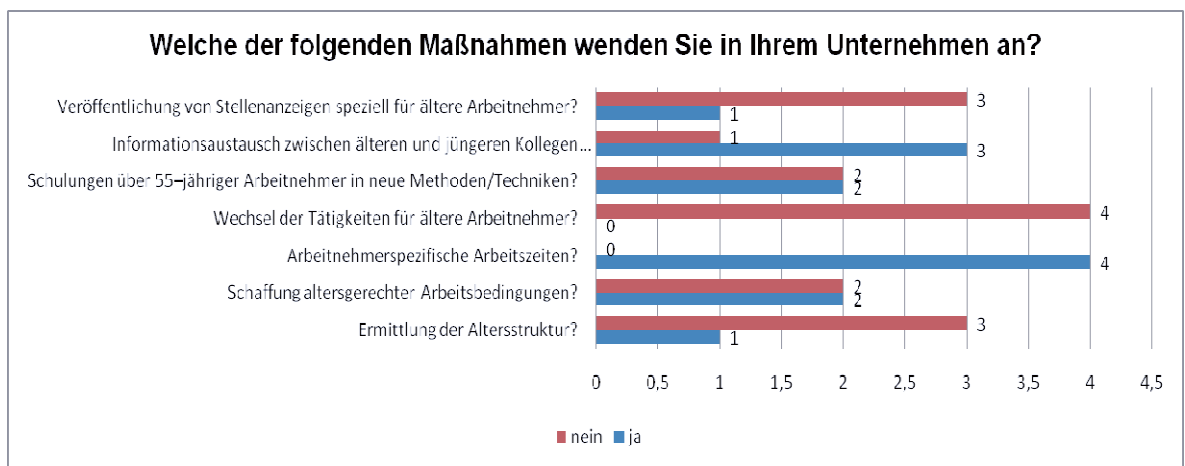


Abbildung 110: Maßnahmen Personalmanagement im Handel

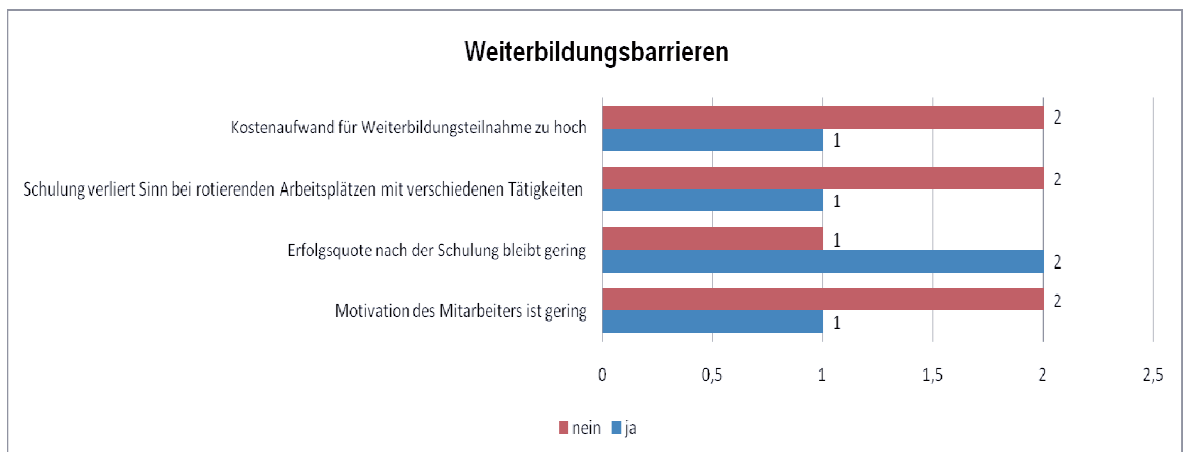
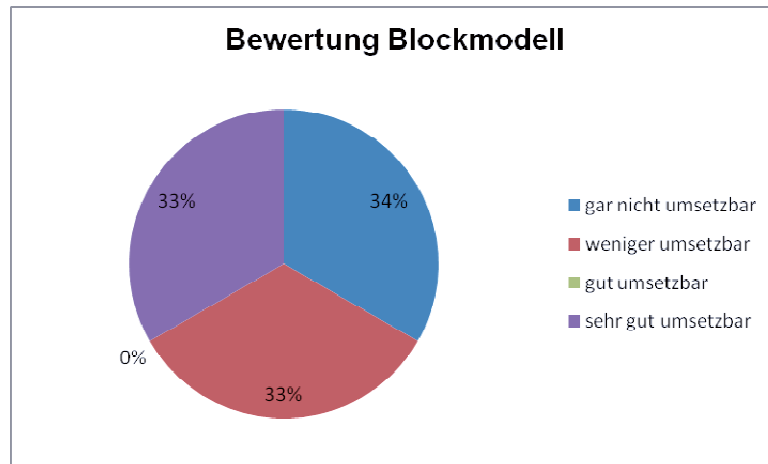
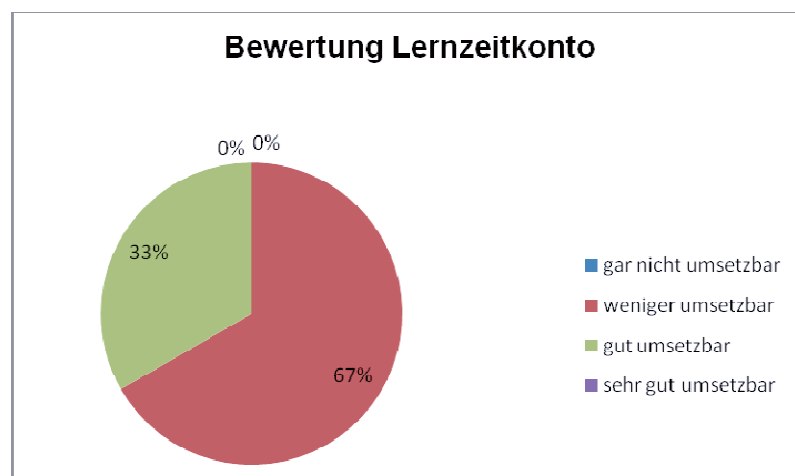


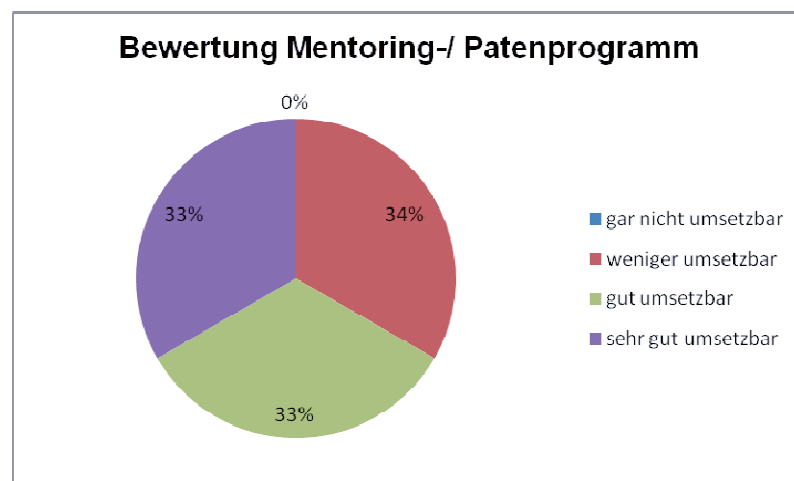
Abbildung 111: Weiterbildungsbarrieren im Handel



**Abbildung 112: Bewertung Blockmodell im Handel**



**Abbildung 113: Bewertung Lernzeitkonto im Handel**



**Abbildung 114: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im Handel**

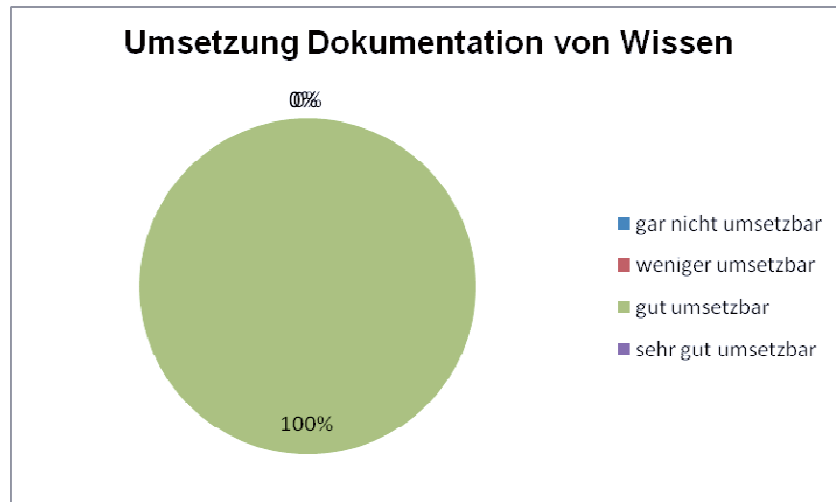


Abbildung 115: Umsetzung Dokumentation von Wissen im Handel



Abbildung 116: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im Handel



Abbildung 117: Erstellung Entwicklungsplan im Handel

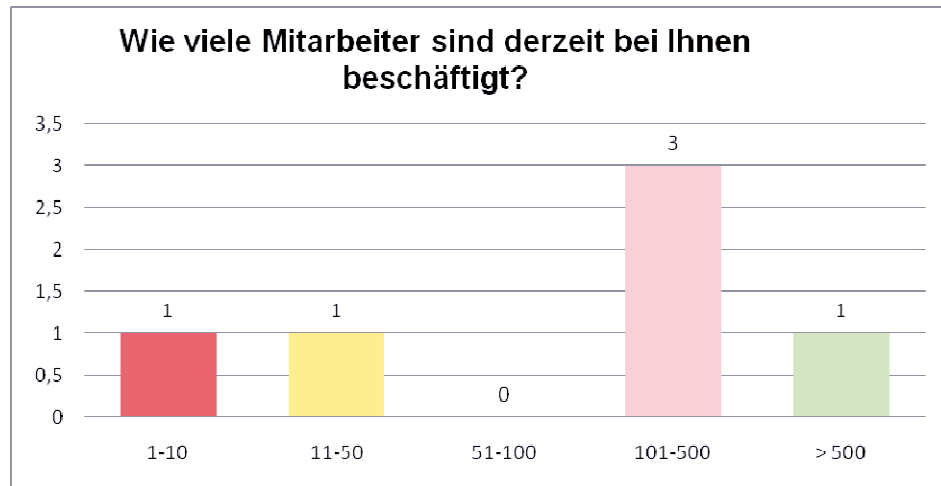


Abbildung 118: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter in der Automobilbranche

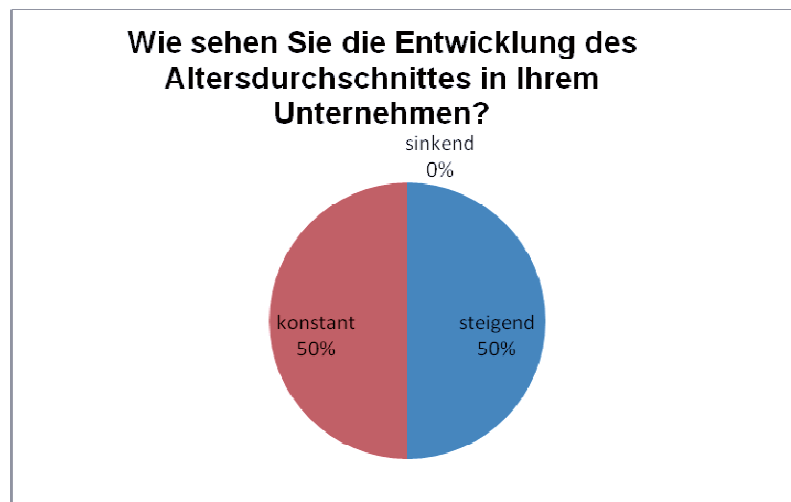


Abbildung 119: Entwicklung Altersdurchschnitt in der Automobilbranche

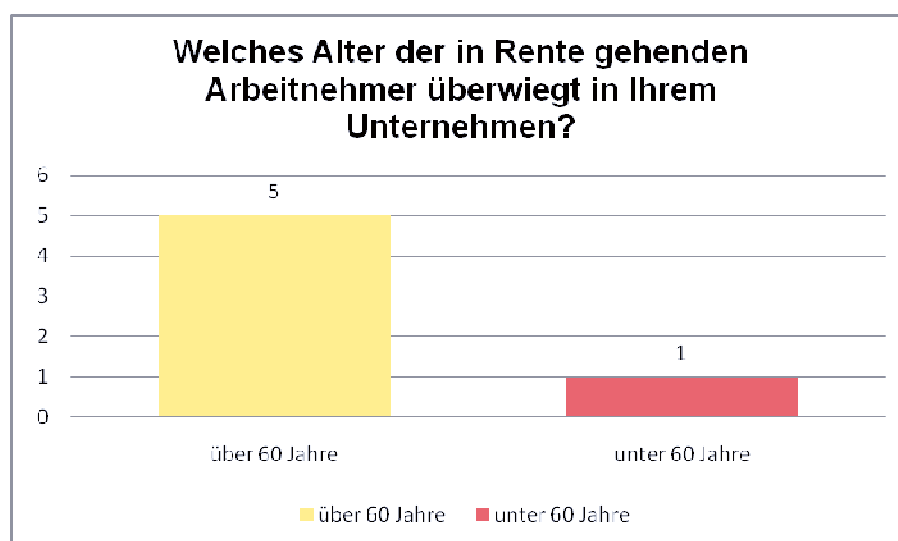


Abbildung 120: Renteneintritt in der Automobilbranche

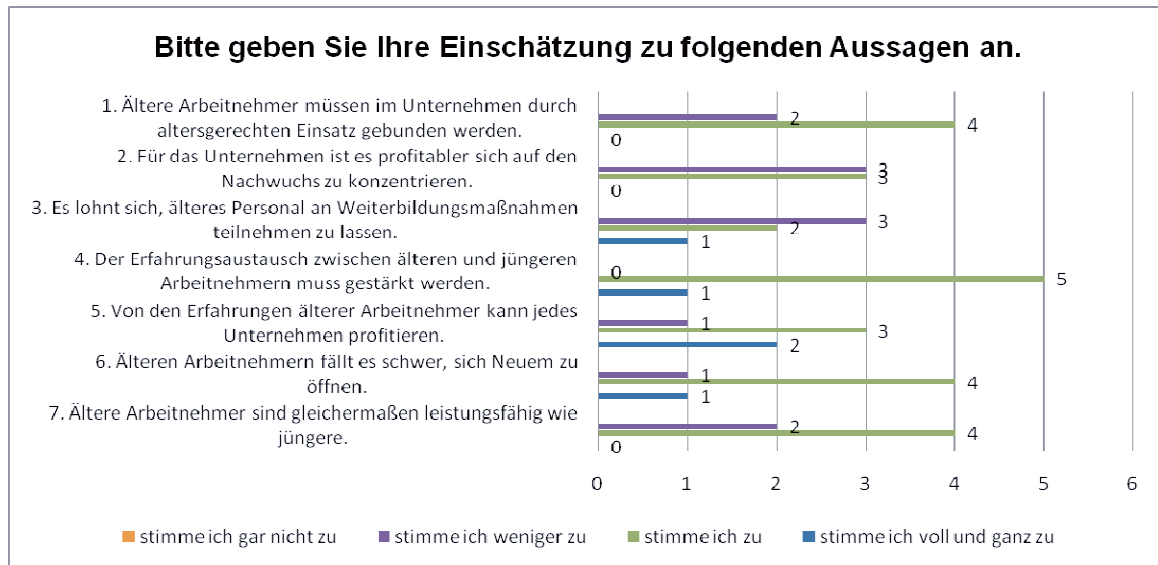


Abbildung 121: Aussagen ältere Mitarbeiter in der Automobilbranche

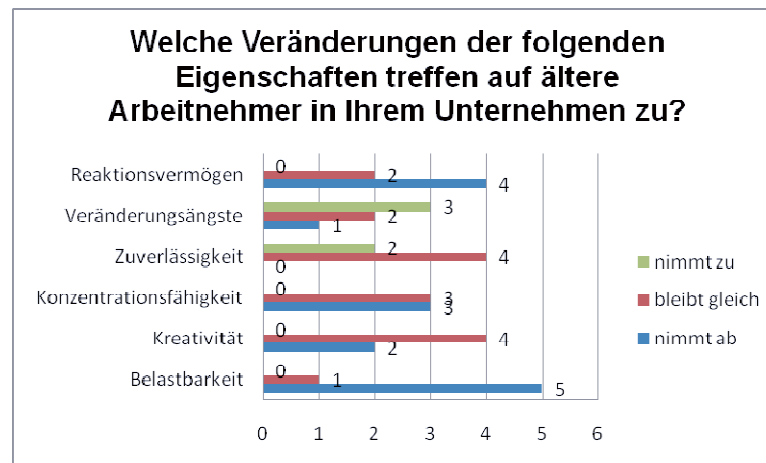


Abbildung 122: Veränderungen Eigenschaften in der Automobilbranche

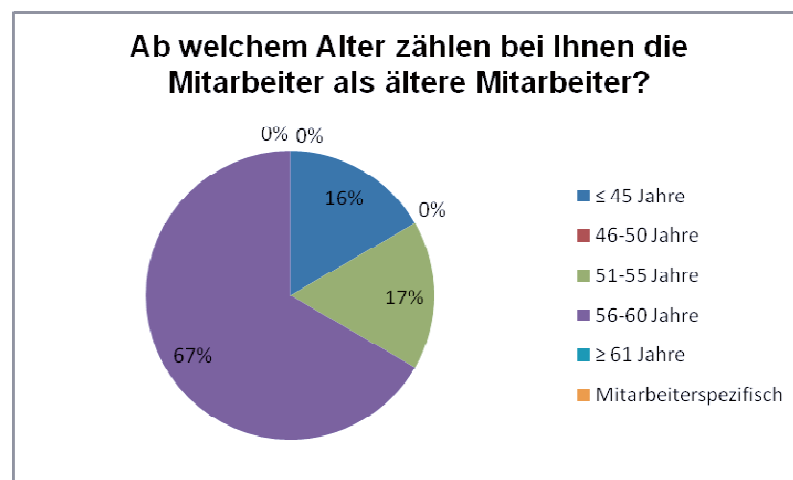
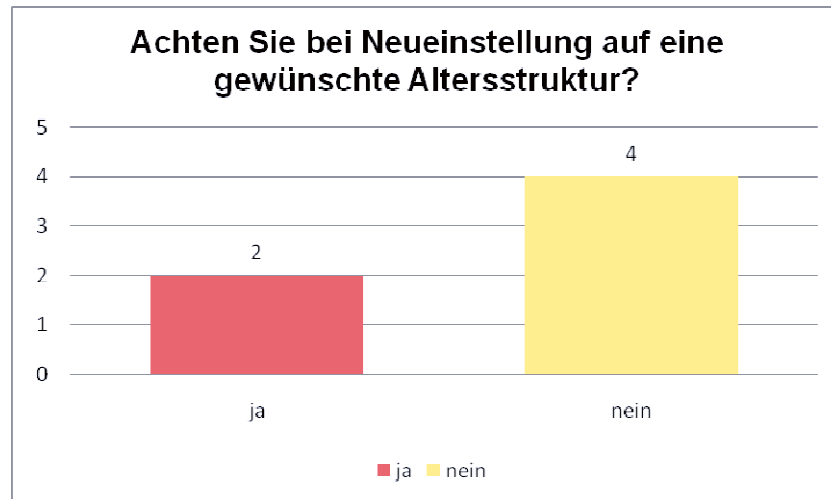
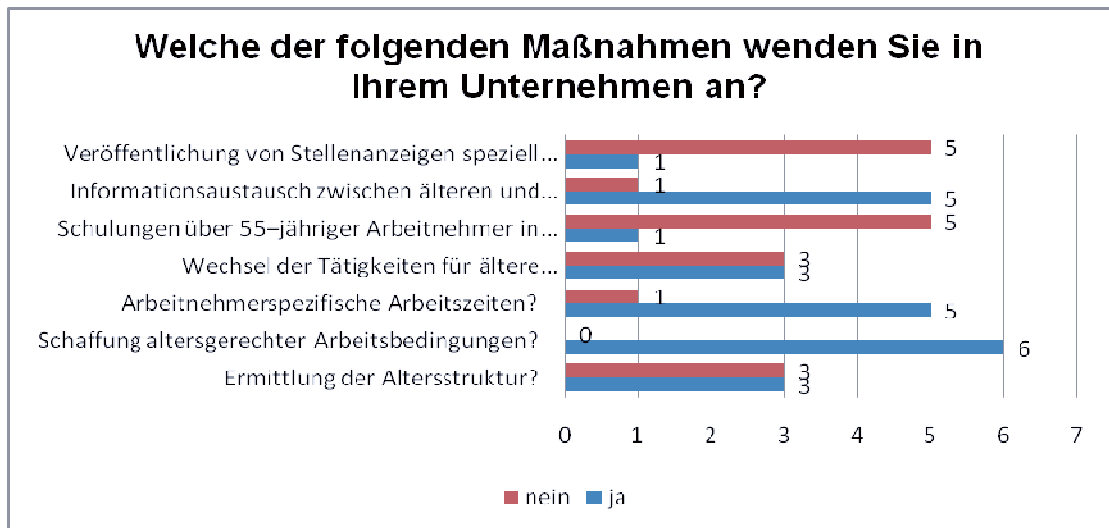


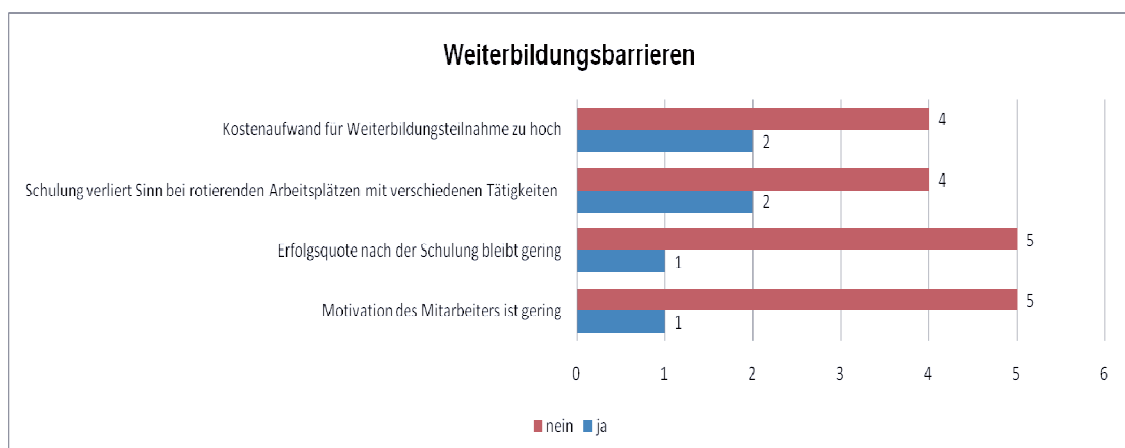
Abbildung 123: Älterer Arbeitnehmer in der Automobilbranche



**Abbildung 124: Altersstruktur bei Neueinstellungen in der Automobilbranche**



**Abbildung 125: Maßnahmen Personalmanagement in der Automobilbranche**



**Abbildung 126: Weiterbildungsbarrieren in der Automobilbranche**



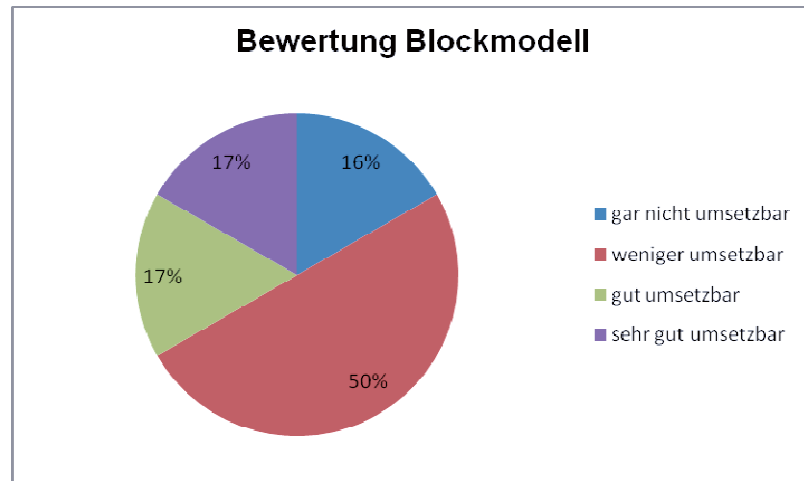


Abbildung 127: Bewertung Blockmodell in der Automobilbranche

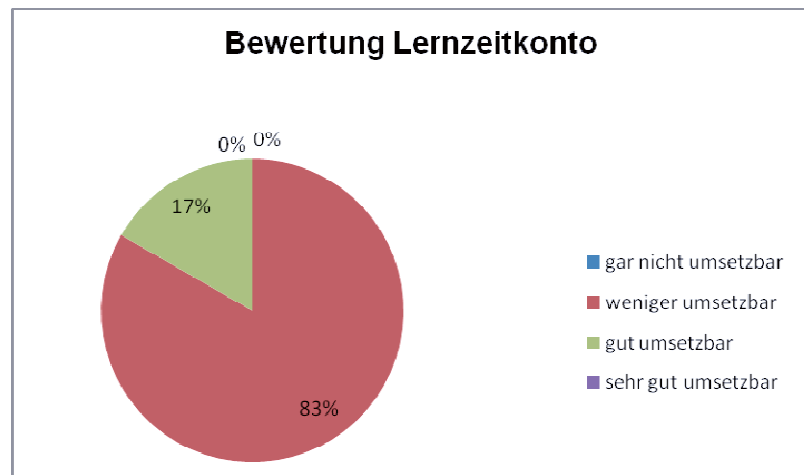


Abbildung 128: Bewertung Lernzeitkonto in der Automobilbranche

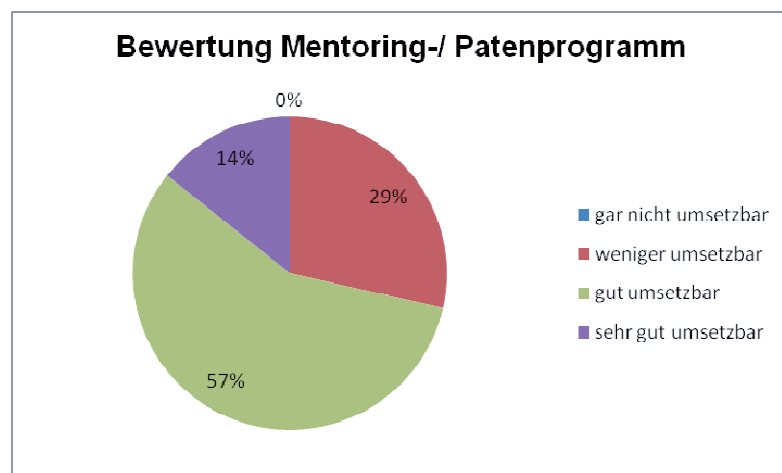


Abbildung 129: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm in der Automobilbranche

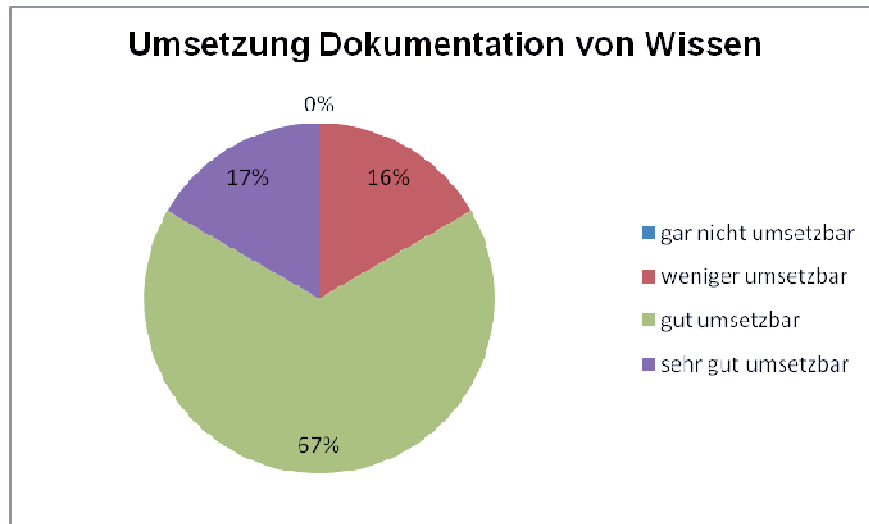


Abbildung 130: Umsetzung Dokumentation von Wissen in der Automobilbranche

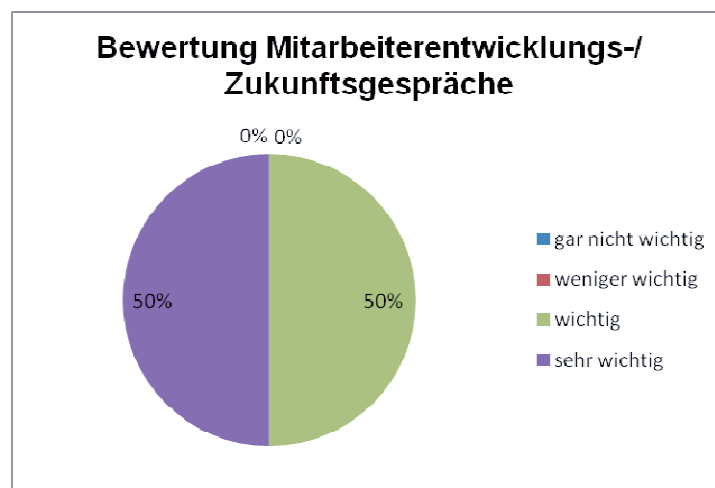


Abbildung 131: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche in der Automobilbranche

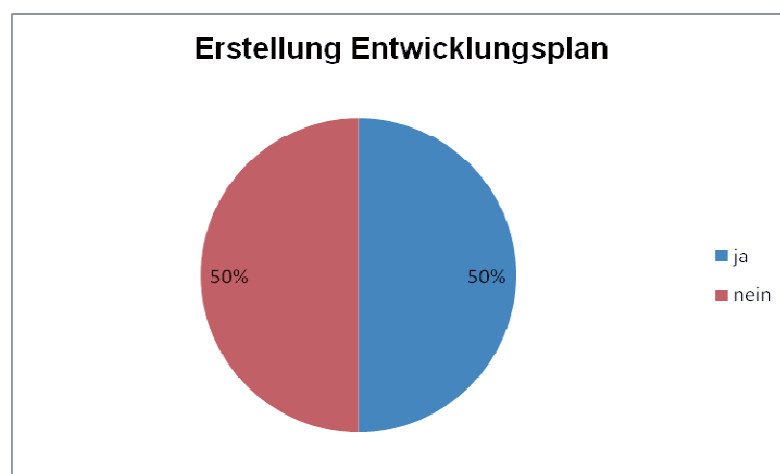


Abbildung 132: Erstellung Entwicklungsplan in der Automobilbranche

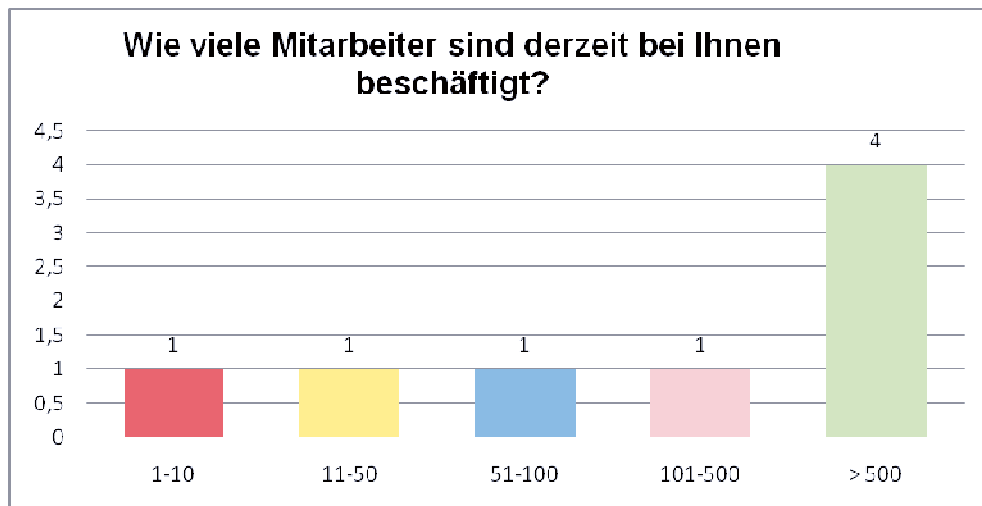


Abbildung 133: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen

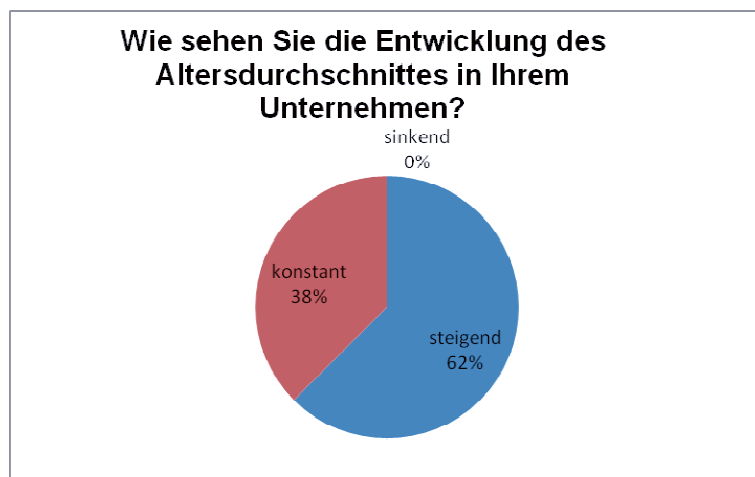


Abbildung 134: Entwicklung Altersdurchschnitt im Gesundheits- und Sozialwesen

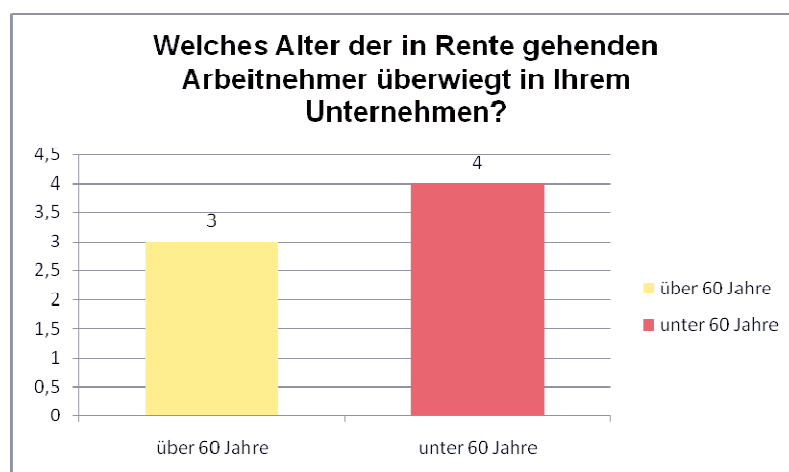


Abbildung 135: Renteneintritt im Gesundheits- und Sozialwesen

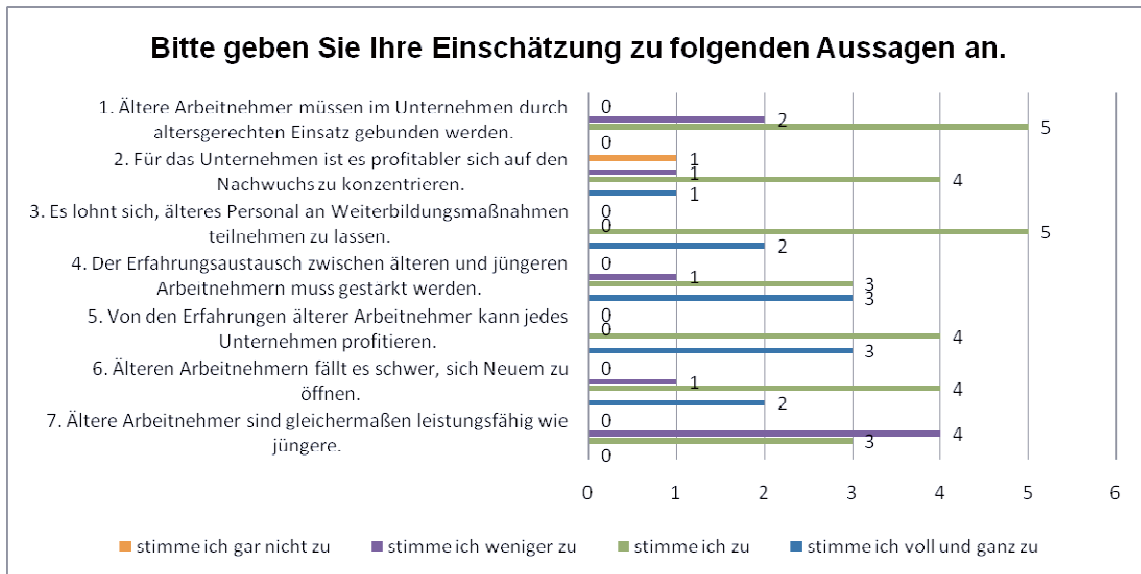


Abbildung 136: Aussagen ältere Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen

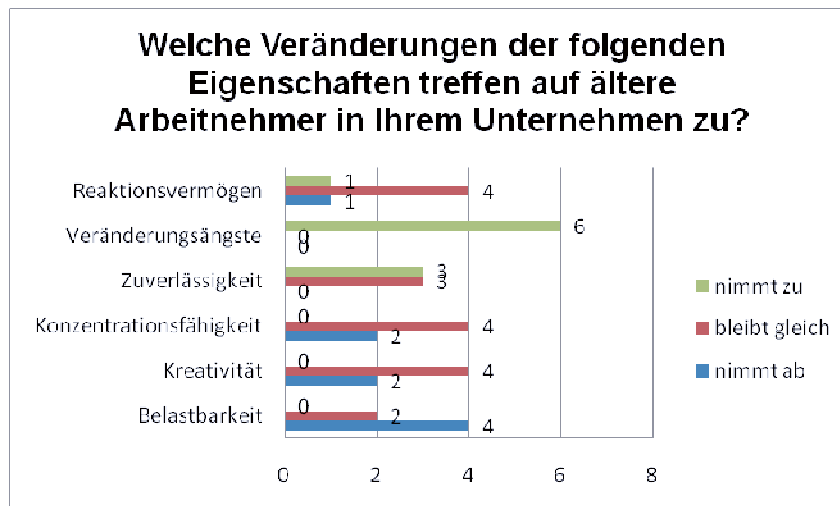


Abbildung 137: Veränderungen Eigenschaften im Gesundheits- und Sozialwesen

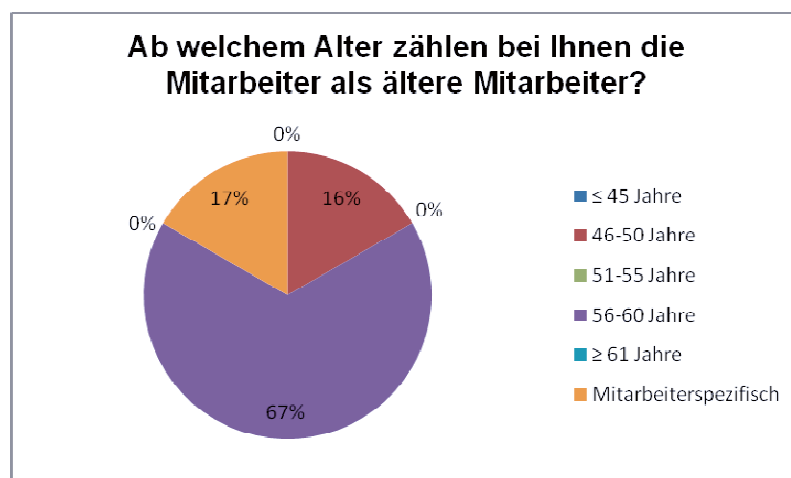


Abbildung 138: Älterer Arbeitnehmer im Gesundheits- und Sozialwesen

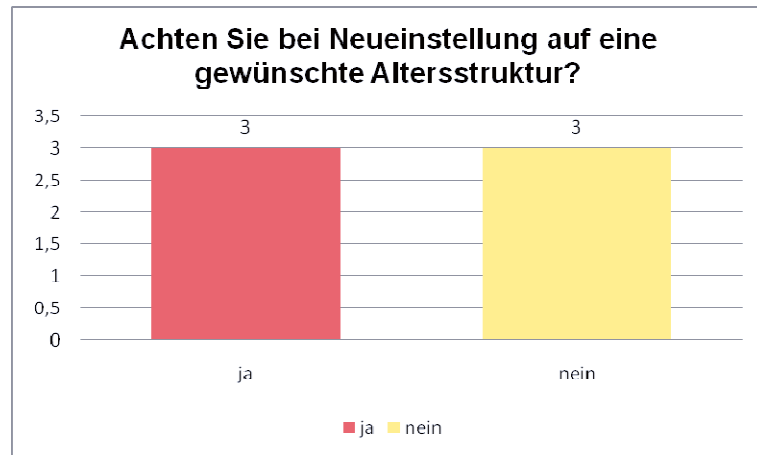


Abbildung 139: Altersstruktur bei Neueinstellungen im Gesundheits- und Sozialwesen

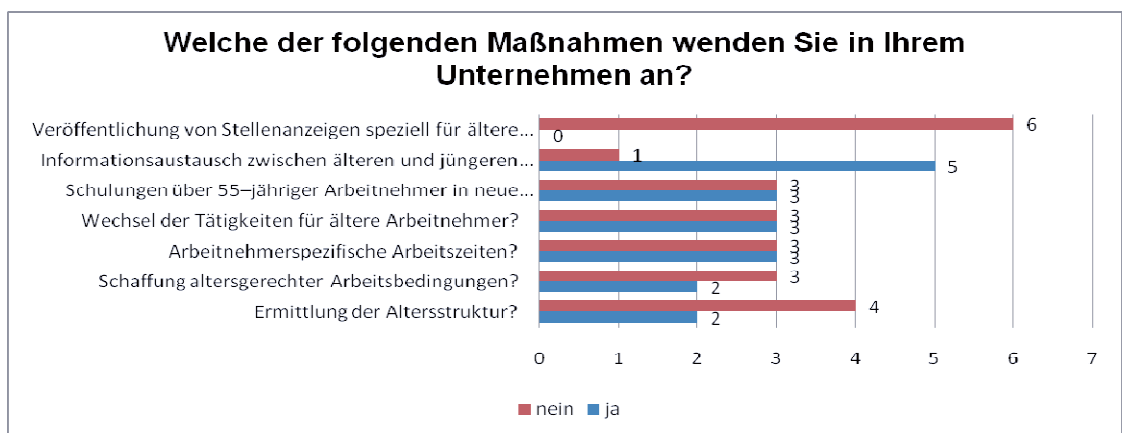


Abbildung 140: Maßnahmen Personalmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen

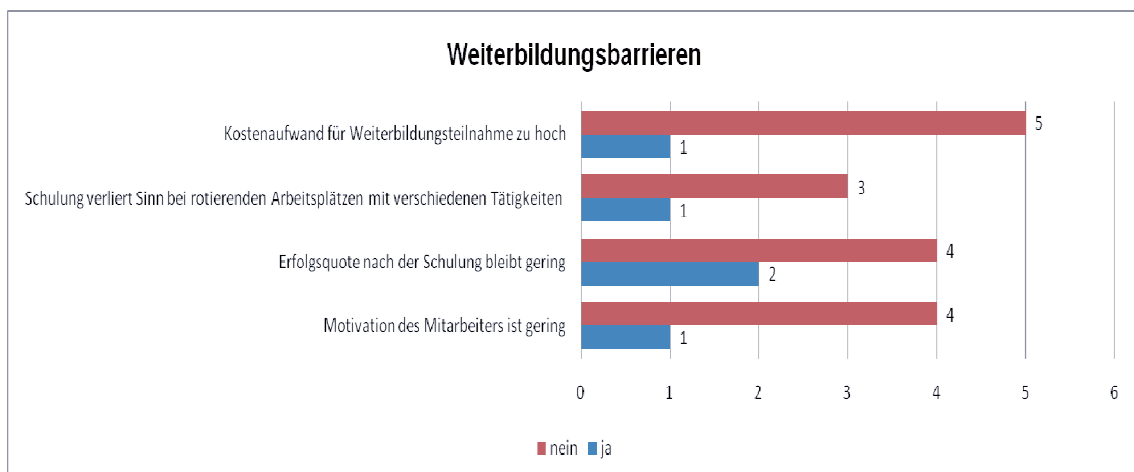


Abbildung 141: Weiterbildungsbarrieren im Gesundheits- und Sozialwesen

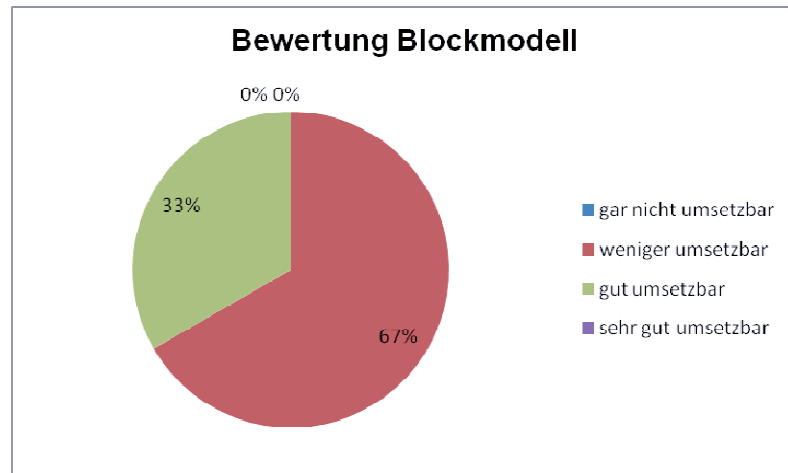


Abbildung 142: Bewertung Blockmodell im Gesundheits- und Sozialwesen

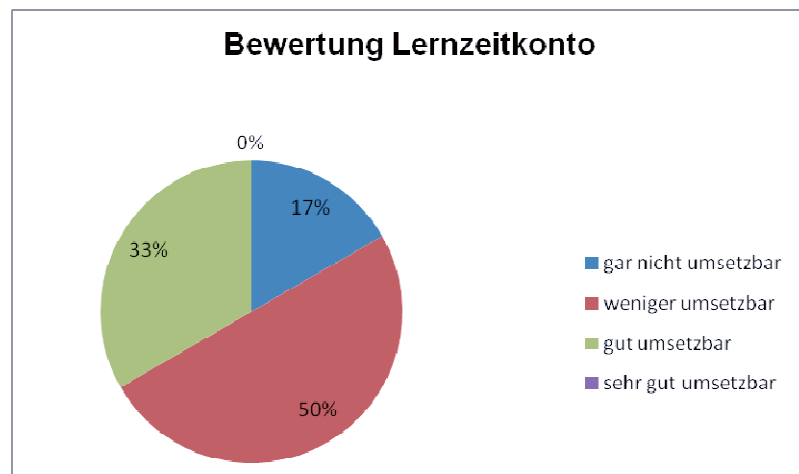


Abbildung 143: Bewertung Lernzeitkonto im Gesundheits- und Sozialwesen

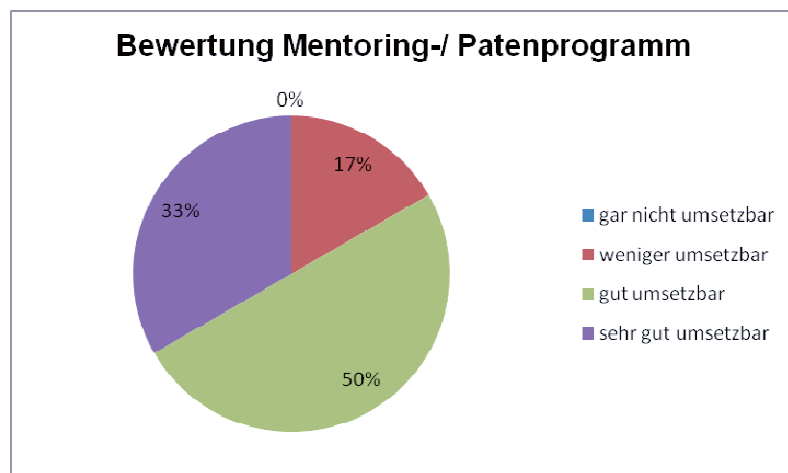


Abbildung 144: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm im Gesundheits- und Sozialwesen

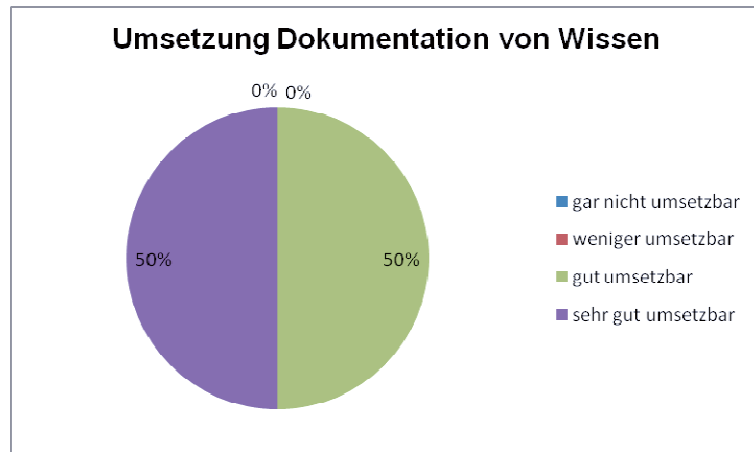


Abbildung 145: Umsetzung Dokumentation von Wissen im Gesundheits- und Sozialwesen

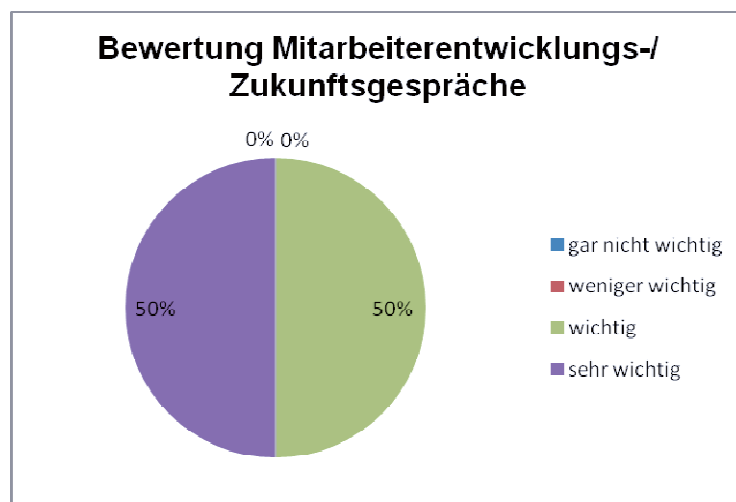


Abbildung 146: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche im Gesundheits- und Sozialwesen

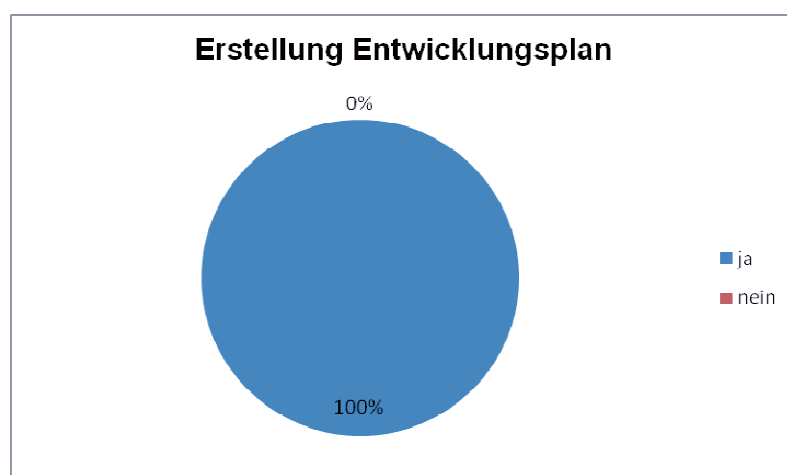


Abbildung 147: Erstellung Entwicklungsplan im Gesundheits- und Sozialwesen



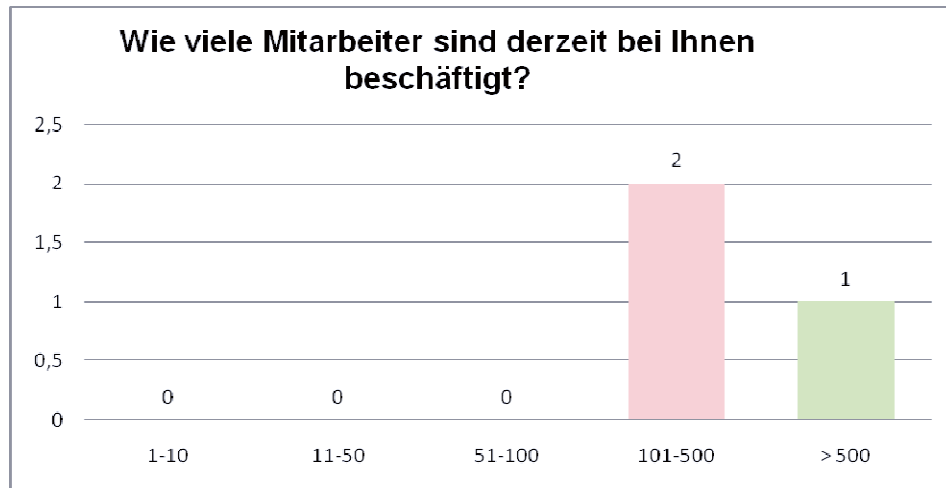


Abbildung 148: Anzahl beschäftigter Mitarbeiter Andere

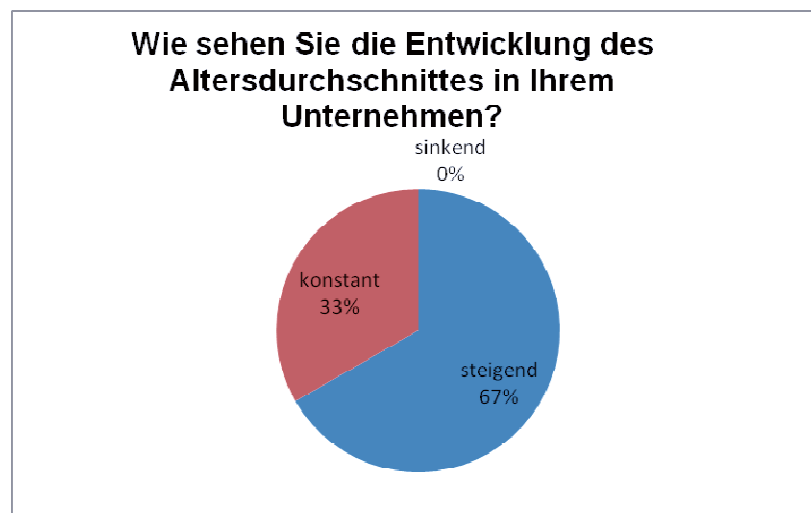


Abbildung 149: Entwicklung Altersdurchschnitt Andere

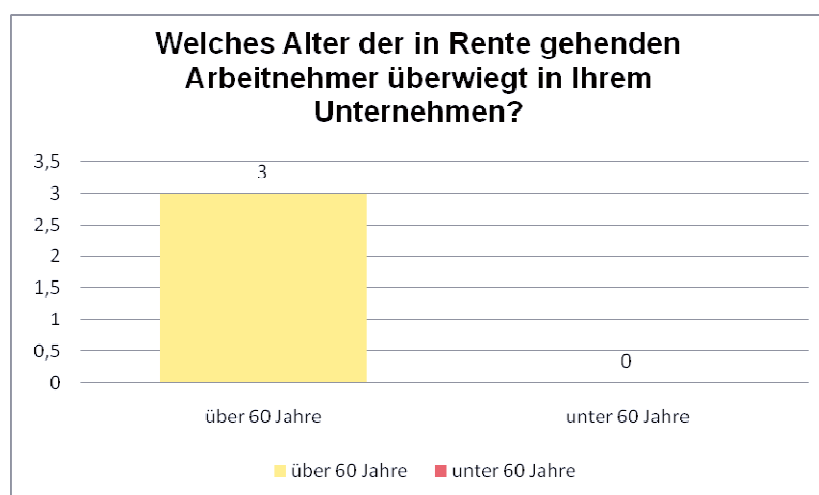


Abbildung 150: Renteneintritt Andere

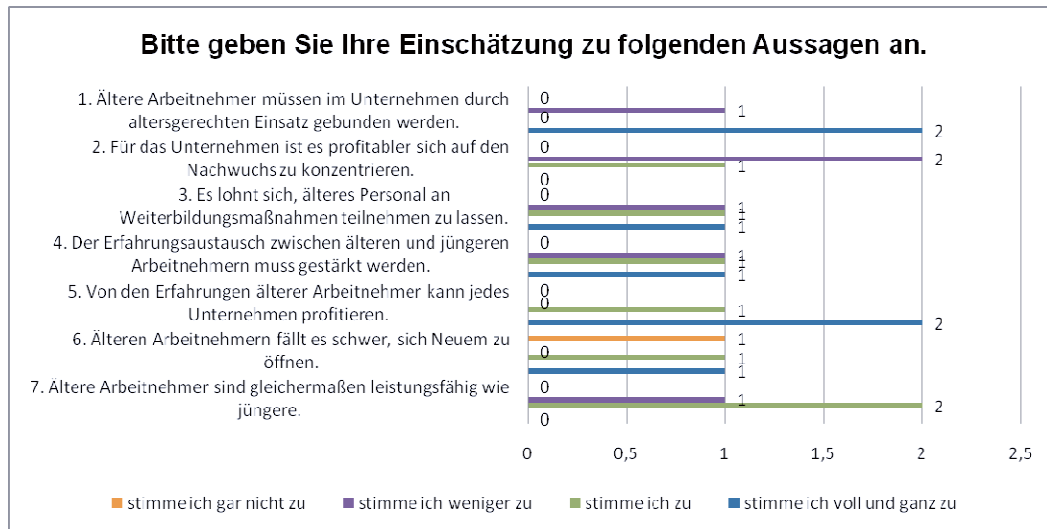


Abbildung 151: Aussagen ältere Mitarbeiter Andere

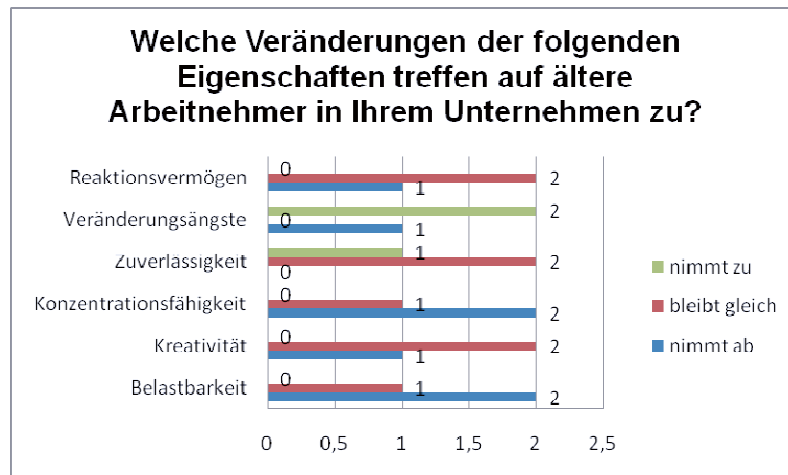


Abbildung 152: Veränderungen Eigenschaften Andere

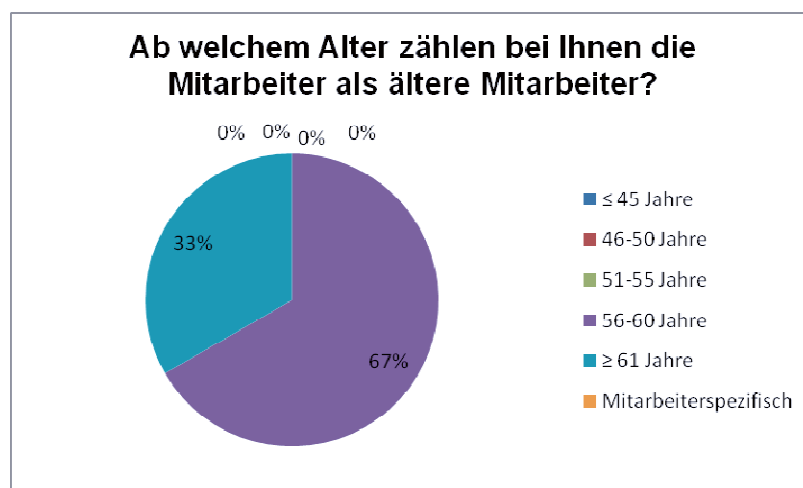
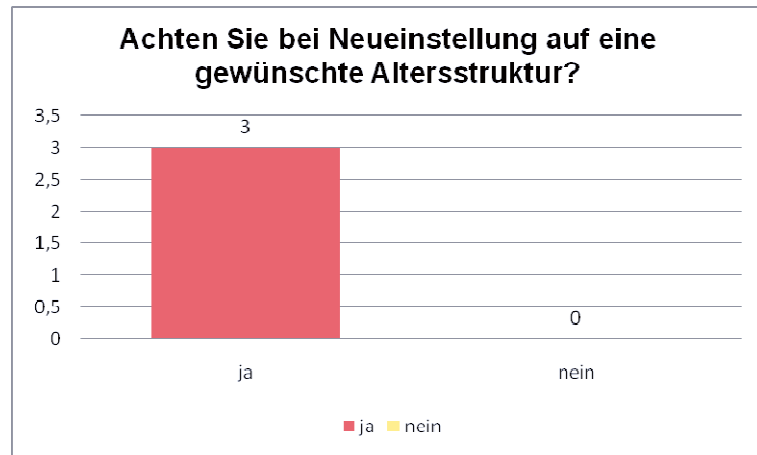
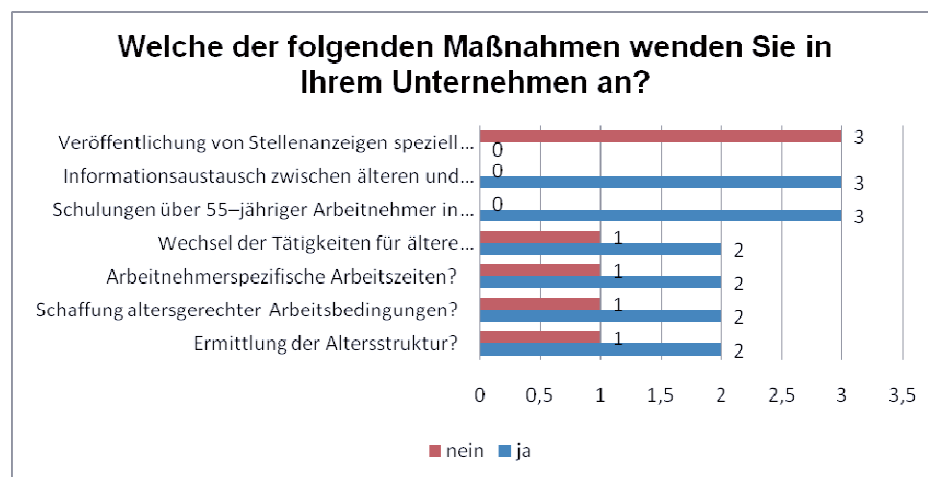


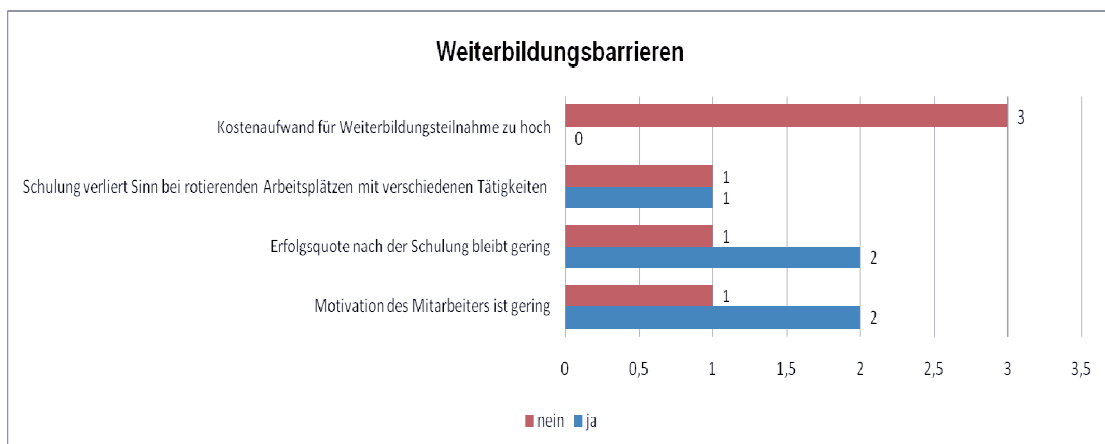
Abbildung 153: Älterer Arbeitnehmer Andere



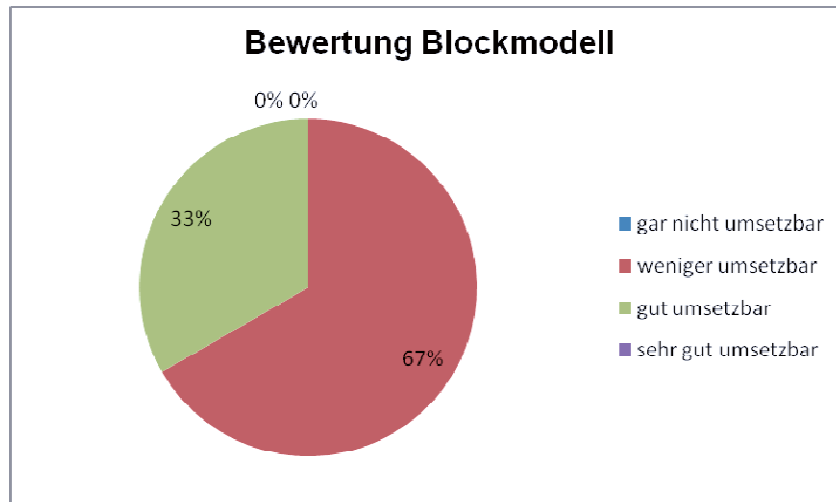
**Abbildung 154: Altersstruktur bei Neueinstellungen Andere**



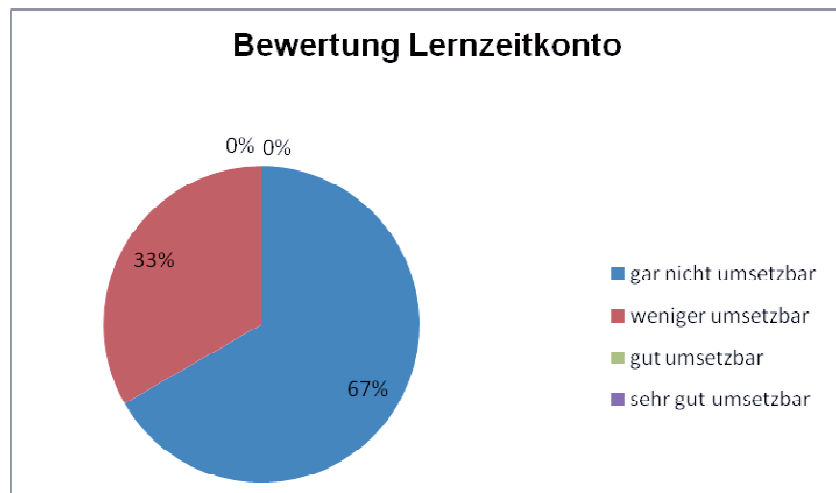
**Abbildung 155: Maßnahmen Personalmanagement Andere**



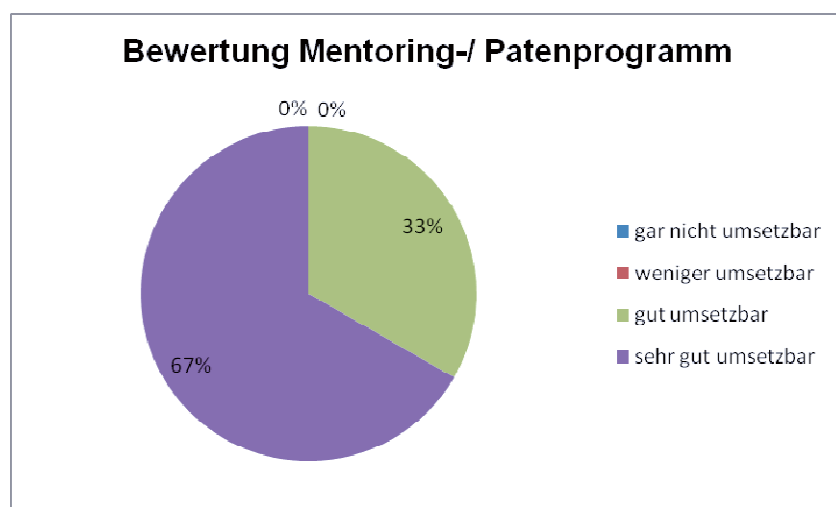
**Abbildung 156: Weiterbildungsbarrieren Andere**



**Abbildung 157: Bewertung Blockmodell Andere**



**Abbildung 158: Bewertung Lernzeitkonto Andere**



**Abbildung 159: Bewertung Mentoring-/ Patenprogramm Andere**

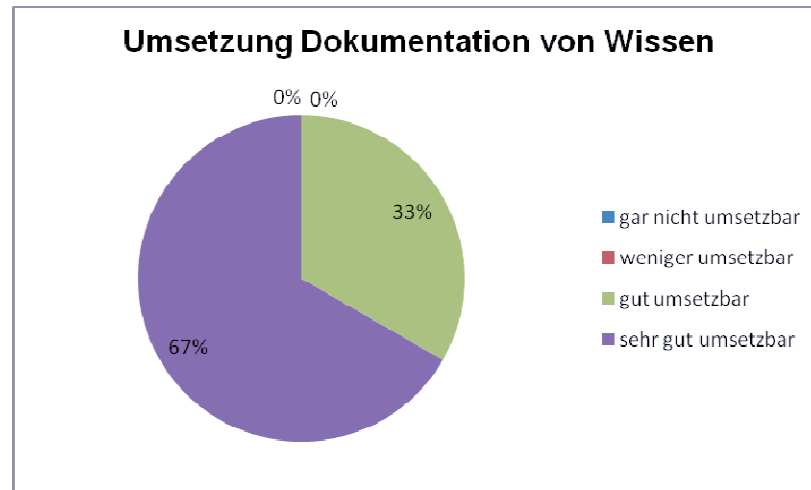


Abbildung 160: Umsetzung Dokumentation von Wissen Andere

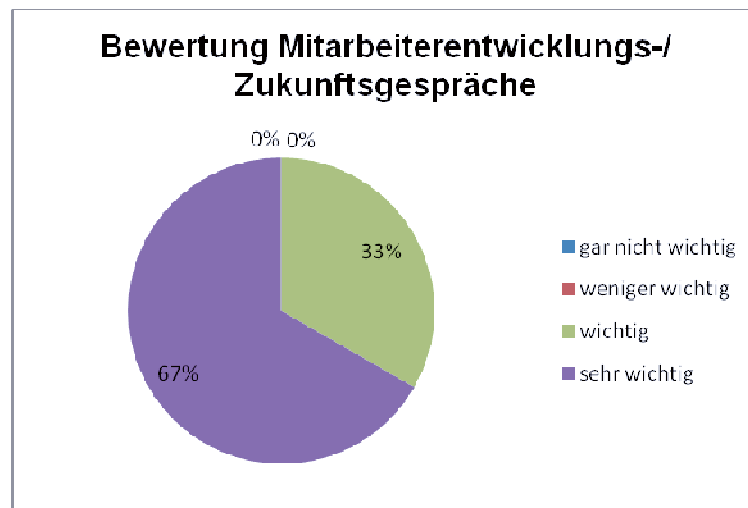


Abbildung 161: Bewertung Mitarbeiterentwicklungs-/ Zukunftsgespräche Andere

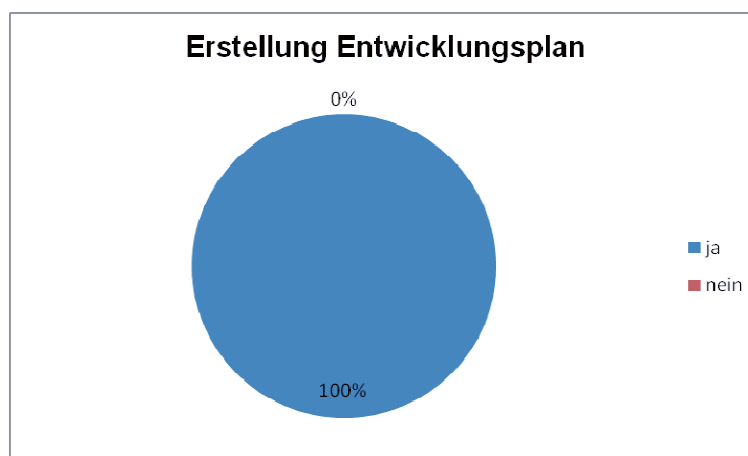


Abbildung 162: Erstellung Entwicklungsplan Andere

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 22. Oktober 2012

Marie Berthold